आयुष्याच्या ‘पिच’वर



विजय चितळे

आयुष्याच्या 'पिच'वर



(मनोरंजनातून मार्गदर्शन)

विजय चितळे

मधुश्री प्रकाशन

पुणे - ४११००९ (महाराष्ट्र)

वेबसाईट: **www.madhushree.co.in**

आयुष्याच्या 'पिच'वर

३७२ लोकमान्य नगर,
इन्दौर - ४५२००९.
दूरध्वनी: (०७३१)-२४६७२४७.

मुखपृष्ठ
वीरेन्द्र तिखे
फोन: ९४२०४२५५५१.

मुद्रक / टाईपसेटिंग
मधुश्री प्रकाशन
तावरे कॉलनी, सुरभि कार्यालयासमोर,
अरण्येश्वर, पुणे ९.

प्रथमावृत्ती
१५ जानेवारी २०११ (मकर संक्रांत)

प्रकाशक
रघुनाथ लोणकर (मधुश्री प्रकाशन)
'मधुश्री', तावरे कॉलनी, अरण्येश्वर,
सुरभि कार्यालयासमोर, पुणे - ४११ ००९.
फोन - २४२२७७२६

आमच्या वेबसाईटला अवश्य भेट द्या -
www.madhushree.co.in

मूल्य रू.
१२०/-

ॐ

ॐकार स्वरुपा
सद्गुरु समर्था
अनाथांच्या नाथा
तुज नमो...

- अभिप्राय -

- श्री. विष्णु सदाशिव कोकजे
इंदूर.
सेवानिवृत्त न्यायाधीश
(मध्यप्रदेश उच्च न्यायालय.)
माजी राज्यपाल
(हिमाचल प्रदेश)

मनुष्याचा विकास मागील अनुभवांवरुन शिकत शिकत झाला आहे. हा मागील अनुभव स्वतःचा स्वतः घेतलाच पाहिजे असेही नाही. दुसऱ्याच्या अनुभवावरुन शिकणे हे केव्हाही चांगलेच! म्हणूनच नवीन पिढीने चुका करत करत शिकण्यापेक्षा मागील पिढ्यांच्या अनुभवावरुन शिकणे योग्य आहे. याच करता मागील किंवा मावळत्या पिढीने तरुणांसाठी आपले अनुभव साठवून ठेवणे आवश्यक आहे. श्री. विजय चितळे यांनी **'आयुष्याच्या 'पिच'वर'** या स्वतःच्या लेखांच्या संकलनात हे काम चोख बजावले आहे. लहान लहान गोष्टींतून जीवनाचे तत्वज्ञान अगदी सोप्या भाषेत त्यांनी मांडले आहे. मुख्य म्हणजे कुठेही उपदेशकाची भूमिका न घेता तरुणांना सहजगत्या मार्गदर्शन त्यांनी केले आहे. वस्तुतः म्हाताऱ्या माणसांना गतकाळांतच जगण्याची सवय असते त्यामुळे ते सतत आपला काळ कसा चांगला होता हे तरुणांना पटविण्यातच आपले उरलेले आयुष्य वाया घालवतात आणि नव्या पिढीच्या दृष्टीने कालबाह्य आणि अप्रासंगिक होऊन जातात. नव्या पिढीला तिच्यासमोरील समस्यांवर आपल्या अनुभवाच्या जोरावर तोडगा सुचवणारे श्री. विजय चितळे यांच्यासारखे वयस्कर 'म्हातारे' वाटणार नाहीत उलट आपल्या जीवाभावाचा मित्र वाटतील यांत शंका नाही.

या संकलनातले लेख सर्वस्पर्शी आहेत. अगदी दैनंदिन

जीवनातल्या साध्यासुध्या गोष्टींपासून ते आधुनिक व्यवस्थापनशास्त्रापर्यंत सर्व गोष्टी त्यांत आहेत. लेखकाच्या स्वतःच्या पारिवारिक आणि व्यावसायिक जीवनाचे अनेक अनुभव आणि त्यापासून घेता येणारा बोध ह्या संकलनात आहे. त्यांचा उपयोग करुन घेणे अर्थात वाचकाच्या स्वतःच्या क्षमतेवर अवलंबून आहे. मला खात्री आहे हे संकलन वाचकांना, विशेष करुन तरुण वाचकांना, बोधप्रद होईल आणि मार्गदर्शक ठरेल. कारण त्यांत काय करु नका यापेक्षा काय करा यावर भर आहे.

लेखकाला आणि वाचकांना हार्दिक शुभेच्छा!

★

- अभिप्राय २ -

- श्री. श्रीधर म. चितळे
अध्यक्ष, चितळे फाऊंडेशन, पुणे
सेवानिवृत्त प्रिन्सिपॉल
(फर्ग्युसन कॉलेज, पुणे.)

सर्व पुस्तक अगदी नेटके झाले आहे. कुठेही फार लांबण नाही आणि थोडक्यात पण महत्वाचे अशा तत्त्वाने सर्व लेख आले आहेत.

खरेतर तरुणांनाच काय, मनाने तरुण असलेल्या कोणाही व्यक्तीसाठी हे अत्यंत उपयोगी आहे. थोडक्यात सांगायचे तर श्री. विजय चितळ्यांनी जीवनविषयक तत्त्वज्ञान अतिशय सोप्या शब्दामध्ये मांडले आहे. **'आयुष्याच्या पिचवर'** हा लेख म्हणजे सर्व पुस्तकाचा कळसाध्यायच आहे. त्यामुळे पुस्तकाचे नावही अगदी समर्पक आहे.

आजकाल विद्यार्थी मित्रांशी बोलताना त्यांना आसपासच्या समाजाच्या, देशाच्या परिस्थितीचे भान जवळपास नगण्य असते असे जाणवले याचे कारण वर्तमानपत्रे फक्त जाहिरातींकरिताच किंवा खेळांच्या बातमीसाठी वाचली जातात. त्यामुळे *G.K.* वरील लेख खूपच महत्वाचा वाटतो. टॉमच्या गोष्टीमधून सदैव असमाधानी असणाऱ्या व्यक्तींचे हुबेहुब चित्रण साधले आहे. *First things first* ही स्टीफन कोवेची कल्पना आपल्या लिखाणात सहजगत्या आली आहे. हे पुस्तक व्यवस्थापन शास्त्र शिकणाऱ्या विद्यार्थ्यांसाठी तर खूपच उपयोगी ठरु शकेल कारण अनेक मराठी भाषिक मुले इंग्रजी *Success Literature* वाचण्यापासून वंचीत राहतात. अशा सर्वांना या पुस्तकाद्वारे उत्तम व्यवस्थापक होण्यासाठी आवश्यक असणारी जीवनावश्यक कौशल्ये *(Life skills)*

नक्कीच समजतील व प्रयत्न केल्यास आत्मसात करता येतील.

Johari Window ही संकल्पना प्रत्येकालाच उपयोगी आहे. अर्थात ती समजून उमजून स्वतःचा *Effectiveness* वाढविण्याचा प्रामाणिक प्रयत्न केला तर....

श्री. विजय चितळे यांच्या प्रत्येक लेखामागे जे *Anecdotes* आहेत ते तर अगदी लाजबाब! त्यामुळे मूळ लेखाचा सारांशच गवसल्यासारखा वाटतो.

आयुष्याचे व्यवस्थापन करु इच्छिणाऱ्या प्रत्येकास हे पुस्तक नक्कीच उपयोगी पडू शकेल.

श्री.चितळे यांची कारकीर्द पोस्ट खात्यामध्ये पोस्टमास्तर जनरल या उच्च पदापर्यंत झाली आणि आपल्या कामात व्यग्र असूनही त्यांचा दृष्टिकोन कायम आयुष्याचे भान शोधत राहिला आणि त्याचेच प्रतिबिंब या पुस्तकामध्ये पडले आहे.

श्री.चितळे यांनी भविष्यात या विषयावर आणखी सखोल लेखन करावे ही सदिच्छा!

★

- प्रस्तावना -

माझे हे दुसरे मराठी पुस्तक. पहिले-वहिले पुस्तक ‘वेळ छान गेला’ मी सन २००८च्या शेवटी प्रसिद्ध केले. ते माझ्या पत्नीच्या, मीनाच्या षष्ठब्ध्यपूर्ति बद्दल तिला भेट म्हणून होते, व खास करुन नातेवाईकांमध्ये, मित्रमंडळींत व नोकरीत असताना जे माझे घनिष्ठ सहकर्मचारी होते- (यात कनिष्ठ, वरिष्ठ व बॅच मेट्स सर्व आले)- त्यांच्यात वाटण्यासाठीच असे होते. त्यांतील लेख अधिकांश विनोदी स्वरुपाचे किंवा माझ्या विविध वैयक्तिक अनुभवांशी निगडित असे होते. लहानपणीच्या आठवणी, नोकरीतील किस्से यांपासून अगदी आमच्या पाळीव कुत्र्यापर्यंत सर्व गोष्टी त्यांत होत्या. त्या पुस्तकांतील फक्त दोन लेख-एक व्यवस्थापनावर व एक ‘बुल-फाईटिंग’ शीर्षकाचा, मी या पुस्तकांत पण घेतले आहेत कारण या पुस्तकाच्या विषयवस्तुशी ते खूप निगडीत आहेत.

या प्रस्तुत पुस्तकाचा उद्देश अगदी वेगळा आहे - मनोरंजना बरोबर बरीच उपयुक्त माहिती देणे. ही माहिती कोणासाठी? तर विशेष करुन नव्या पिढीसाठी. याचे खास कारण काय?- हे की विद्यार्थी जेव्हा स्नातक परीक्षा किंवा स्नातकोत्तर परीक्षा पास झाल्यावर एम.बी.ए. किंवा तत्सम अभ्यासक्रम करतात, किंवा चांगली नोकरी लागल्यावर मॅनेजेरियल किंवा एक्सिक्युटिव पदांवर काम करु लागतात तेव्हा त्यांना ‘इन-सर्विस-ट्रेनिंग’चा एक भाग म्हणून ‘क्वालिटेटिव्ह टेक्निक्स् ऑफ मॅनेजमेन्ट’ या विषयांतर्गत या पुस्तकांत असलेली बरीच माहिती मिळते. माझा स्वत:चा

देखील हाच अनुभव होता. पण मला नंतर राहून राहून वाटायचे की हे जे काही ज्ञान मला नोकरीत असताना विविध प्रशिक्षण शिबिरांत, परिचर्चेत, सेमिनार्स इत्यादिमध्ये मिळाले, ते जर आधीच म्हणजे फार तर स्नातक स्तराचा अभ्यास करतानाच मिळाले असते तर किती छान झाले असते! पण त्या जमान्यात म्हणजे १९६०-६२च्या सुमारास अगदी एम.ए/एम.एस.सी./एम.कॉम करतानादेखील ज्या विषयात आपण ती डिग्री घेतो त्या विषयासंबंधी ज्ञानावरच फक्त पूर्ण जोर असायचा; पण स्नातकोत्तर झाल्यावर एक प्रबुद्ध म्हणजे 'मॅच्युअर' व्यक्ति म्हणून जगात कसे वावरायचे या संबंधी माहिती जवळ जवळ नसायचीच. घरी आई-वडिलांकडून अर्थात् काही 'टिप्स्' मिळायच्या. पण त्या पुरेश्या नसायच्या हे माझ्या अनुभवांवरुन, मी केलेल्या चुकांवरुन मी सांगू शकतो.

अश्या चुका या नवीन पिढीने करु नयेत हा या पुस्तकामागचा प्राथमिक उद्देश आहे. फार पारिभाषिक, क्लिष्ट, बोजड भाषेतील पुस्तक - असे लिखाण ज्यांत खूप 'जारगन' आहे - वाचायला आपण सर्व लवकर कंटाळतो हा माझाही अनुभव आहे. अशा लिखाणाचा उपयोग 'सोपोरिफिक' म्हणजे आपल्याला पेंगायला लावणारा असतो. म्हणून मी या पुस्तकांत जेवढे काही गोष्टीरुपात व थोडक्यात व सोप्या भाषेत सांगता येईल तेवढे सांगण्याचा प्रयत्न केला आहे. मला हे पुस्तक नक्कीच 'इन्सोम्निया' म्हणजे निद्रानाशाने पीडितांसाठी औषध म्हणून लिहावयाचे नव्हते!

हे पुस्तक तरुण वर्गाने आवर्जून वाचावे ही मनापासून इच्छा आहे. मी जरी स्वत: आज ६८ वर्षाचा असलो तरी मनाने मी तरुणच आहे याची मला स्वत:ला खात्री आहे

आणि तरुणाईची मुख्य खूण म्हणजे अगदी आयुष्याचा शेवटच्या क्षणापर्यंत काही ना काही नवीन शिकण्याची, नवीन ज्ञान आपल्यात झिरपून घेण्याची जिज्ञासा व उत्सुकता!

हे पुस्तक वाचून अश्या तरुणांनी मला त्यांचे अनुभव, त्यांचे प्रॉब्लेम्स्, त्यांना असलेली वेगळी आणि आधुनिक दृष्टी याबद्दल जर कळविले तर माझ्या ज्ञानात, अनुभवांत आणखी भरच पडेल. मला मनापासून तेच हवे आहे!...

इंग्रजी साहित्याचा अभ्यास करीत असताना मी इंग्रजी कवि अॅलेक्झ्यांडर पोप याचे काव्य वाचले होते. मला या कविच्या खालील दोन ओळी खूप आवडतात-

'*Know then thyself, presume not God to scan*
The proper study of Mankind is Man'

ईश्वराची किमया खरंच आपल्या समजेपलीकडचीच असते; पण आपण मानव आपल्या स्वत:बद्दल नक्कीच आत्मविश्लेषण करु शकतो, आपल्या विचारशैलीत, वागणुकीत योग्य सकारात्मक बदल आणू शकतो! तो उद्देश या पुस्तकाचा आहे.

अगदी सारांशात सांगायचे म्हणजे आपण सर्वजण 'नॉलेज' व 'स्किल' म्हणजे ज्ञान आणि कार्यकुशलता मेहेनतीने सहज मिळवू शकतो पण योग्य 'अॅटिट्युड', योग्य मानसिकता, योग्य मनोवृत्ति, योग्य दृष्टीकोण या दोघांपेक्षा जास्त महत्वाची असतात. इंग्रजीत एक सुंदर वाक्य आहे - '*It is not so much your aptitude, but your attitude that decides your altitude!*' यशाची उंची गाठण्याकरीता तुमच्या प्रतिभा आणि योग्यतेपेक्षा (टॅलंट किंवा अॅबिलीटीपेक्षा) तुमची मानसिकता (वे ऑफ थिंकींग) जास्त निर्णायक असते. पण हे काम सोपं नाही.

या करिता एक गोष्ट फार महत्वाची असते -*conscious effort* विशेष उद्देश डोळ्यांसमोर ठेवून केलेला प्रयत्न! ही योग्य मानसिकता आपल्यात यायला हवी. हेच आपले स्वप्न असावे. पण म्हटलं आहे-'*The best way to fulfil your dream is to wake up!!*'

तुम्ही हे पुस्तक कसेही कोठून ही वाचा,-*as you like it!* लेखांना मी जो क्रम दिला आहे तो फक्त माझ्या सोयीसाठी, मला आवडला म्हणा, म्हणून दिला आहे, *though basically I have tried to begin at the beginning!* अंतीम अध्याय जो 'व्यवस्थापना' वर आहे तो मात्र या पुस्तकाची शेवटची 'निरवा निरव' आहे! आवरा-आवर म्हणा वाटलं तर- *What you will!* हा लेख म्हणजे एक प्रकारचं 'वाईन्डिंग-अप' आहे.

– विजय चितळे

★

टीप: या पुस्तकातील लेख क्रमांक २, ३, ६, ९, १२, १३, १८, २१, २२ इन्दूरच्या 'नई दुनिया' वर्तमान पत्राच्या रविवारीय परिशिष्ठांत हिन्दी भाषेत वेळोवेळी आले व हिन्दी वाचकांना ते खूप आवडले. त्यामुळे मराठीत ते लिहिण्याची प्रेरणा मिळाली.

- अनुक्रमणिका -

★

(त + म + ध) न=?

‘‘आजोबा! हे काय अजब गणित तुम्ही मांडलेले आहे?’’ अदितीने मला विचारले. मी असेच माझ्या डायरीमध्ये काही तरी लिहित बसलो होतो आणि छोटी अदिती माझ्यामागे केव्हा येऊन उभी राहिली हे मला कळले पण नाही.

‘‘ही एक नवी बीजगणितमध्ये असते, अल्जिब्रामध्ये असते तशी ‘इक्वेशन’ आहे जी मी तयार करण्याचा प्रयत्न करत आहे, सहज आपलं टाईमपास म्हणून’’ मी हंसत अदितीला म्हटले.

‘‘मला समजवून सांगा ना, आजोबा!’’ अदिती म्हणाली.

माझे गणित होते- (त+म+ध) न=? मी म्हटले, ‘‘समजवतो! हे जे प्रश्नचिन्ह मी लिहीले आहे ते आपण नंतर पाहू, आधी तू (त+म+ध) न याचा अर्थ मला सांग! शाळेत शिकली आहेस ना तू थोडे बीजगणित?’’

‘‘अगदी सिम्पल आहे, आजोबा! हा कंस काढून टाकायचा आणि याला ‘सिम्पलीफाय’ करायचे, म्हणजे ब्रॅकेट बाहेर जो ‘न’ आहे त्याने ब्रॅकेट मधील तिघांचाही गुणाकार करायचा. म्हणजे ते असे होईल - ‘तन+मन+धन’’ अदिती म्हणाली.

‘‘शाबास!’’ मी अदितीची पाठ थोपटली - ‘‘चल आता आपण त्या प्रश्नचिन्हाकडे वळू. आपल्या कामात तन, मन, धन जर आपण लावले तर त्याने काय होते?’’

‘‘आजोबा, तन, मन, धन लावणे म्हणजे खूप चिकाटीने लक्ष देऊन काम करणे, आणखीन काय?’’

अदितीने अगदी बरोबर उत्तर दिले होते. तन, मन, धन लावायचे म्हणजे अगदी मनापासून काम करायचे.

‘‘पण आजोबा, मला एक सोपे उदाहरण देवून समजावून सांगा ना तुमच्या या इक्वेशनचा नीट अर्थ?’’

‘‘ओ.के.! हे बघ आपण तुझ्या शाळेच्या अभ्यासाचेच उदाहरण घेवू. तुला परीक्षेमध्ये पहिला नंबर हवा आहे ना? खूप चांगले गुण हवेत ना?’’- मी विचारले. अदितीने मान हलवून ‘हो’ म्हटले. आणि मी काय सांगत होतो ते ती लक्ष देऊन ती ऐकू लागली.

मी तिला सांगितले - ‘‘परीक्षेत छान पास व्हायचे असले तर हा फार्मुला समजणे खूप जरुरी आहे. आपल्या खाण्यापिण्याकडे लक्ष द्यायचे, रोज थोडा व्यायाम करायचा, खेळायचे, स्वत:ची स्वच्छता ठेवायची, म्हणजे आपले तन म्हणजे शरीर आणि तब्बेत छान राहते. आपण दुर्बल असलो किंवा आजारी असलो तर आपण चांगला अभ्यास तरी कसा करणार? दुसरे - मनाची जर एकाग्रता असली तरच अभ्यास छान होतो, वर्गात जे शिकवले जाते ते चांगले समजते. घरी अभ्यास करताना देखील टी.व्ही. ‘ऑन’ नको, किंवा गॅलरीत बसून बाहेर नजर नको आणि कानामध्ये आय-पॉड तर नकोच नको! अशाने थोडेच चांगला अभ्यास होतो? तसेच अभ्यास करत असताना आजुबाजुला नो फ्रेंड्स, हातात नो चॉकलेट, किंवा वेफर्स. कळले? ह्या सर्व गोष्टी एकाग्रतेमध्ये व्यवधान आणतात.’’

‘‘पण आजोबा! तन आणि मन तर मला समजलं, पण धन मी कोठून आणू?’’ चालाख अदितीने मला प्रश्न केला. मला तिचा प्रश्न खूप आवडला.

मी म्हटले - ‘‘डोंट वरी अबाऊट दॅट! त्याची तू फिकर करु नकोस. ते तू माझ्यावर आणि तुझ्या डॅडीवर सोडून दे! तरी पण, तुला जो पॉकेटमनी मिळतो, हातखर्चाला जे पैसे मिळतात त्याचा तू नक्कीच चांगला उपयोग करु शकतेस. जसे थोडे-थोडे पैसे वाचवून एखादे जनरल नॉलेजचे पुस्तक विकत घेऊ शकते, किंवा एखादी डिक्शनरी किंवा छोटासा कॅलक्युलेटर, किंवा C.D.च जर घ्यायची झाली तर एखाद्या ज्ञानवर्धक विषयाची घ्यावी. अशा कितीतरी गोष्टी आहेत ज्यांच्यासाठी तू तुझ्या पॉकेटमनीतला काही भाग- तुझे धन- सदुपयोगात आणू शकतेस.’’

‘‘खूप छान समजावलं, आजोबा, थँक्स!’’ अदिती खूष होऊन म्हणाली ‘‘खरोखर! यशाचा हा फार्मुला खूप छान आहे.’’ अदिती मध्येच मग तिच्या सवयीप्रमाणे हिन्दीत बोलू लागली - ‘‘तन+मन+धन=लगन. मै इसमें एक चीज और मिलाती हूँ। तन+मन+धन=लगन=कामयाबी याने ‘सक्सेस’’.

अदितीचे हे उत्तर मला खूप आवडले. मी तिला जवळ घेतले. जाता जाता अदिती म्हणाली- ‘‘मला तर तन, मन, धन याचे एक भजनपण येते. आमच्या शाळेत ते शिकविले आम्हाला.’’- आणि ती गुणगुणायला लागली-

‘‘तन, मन, धन से करो गुरु सेवा
हरी समान है सदगुरु देवा!’’

‘‘गॉड ब्लेस यू!’’ मी माझ्या बारा वर्षाच्या नातीला आशीर्वाद दिला.

★

<u>सहज जाता-जाता -</u>

अदिती अजून लहान होती. १७-१८ वर्षाची अकरावी-बारावीची/ज्युनिअर कॉलेजची मुलगी असती तर तिला मी थोड्या पारिभाषिक शब्दांतच समजावले असते - ‘‘आपले जीवन म्हणजे आजीवन प्रबंधनच असते. फ्रॉम क्रॅडल टू ग्रेव इट इज मॅनेजमेन्ट! मोस्टली बाय अस, समटाईम्स बाय आदर्स! त्यांत आपल्याला मानव संसाधन व इतर संसाधनांचा उत्कृष्ट उपयोग करायचा असतो. तुझे तन व मन म्हणजे मानव संसाधन (ह्युमन रिसोर्स) आणि तुझा पॉकेटमनी, तुझे धन म्हणजे मटिरियल रिसोर्स, समजलं?’’

माझ्या प्रिय तरुण मित्रांनो! आपण प्लीज पुढे वाचत रहा म्हणजे अजून बऱ्याच गोष्टी समजतील.

केक

गेल्या काही दिवसांपासून सोनिया उदास दिसत होती. आपल्या तरुण मुलीची ही मनस्थिती तिच्या आईपासून लपली नाही.

''काय झालं बेटा?'' - आईने विचारले.

''तसं काही नाही, तसं काही नाही'' - सोनियाला आपले अश्रू आवरणं कठीण होऊन गेलं होतं आईकडे पाहून हे बोलताना.

आईने तिला समजावत म्हटलं ''अगं! माझ्यापासून काय लपवतेस? सांग मला सर्व! मन हलके होईल.''

सोनिया म्हणाली, ''आई! देव माझ्यावर रागावला आहे का ग? पहा ना, ह्या वर्षी मेडीकलच्या प्रवेश परीक्षेत वेटींग लिस्टमध्ये मी नंबर वन होते, तरी पण शेवटी माझं सिलेक्शन नाही झालं आणि नाहीच मिळाली मला ॲडमिशन. दर वर्षी प्रवेश मिळालेली कितीतरी मुले दुसरीकडे त्यांना हव्या असलेल्या कॉलेजात प्रवेश मिळाल्यावर चालती जातात, आणि रिकाम्या जागांमध्ये वेटिंग लिस्टवाल्यांचा नंबर लागून जातो. गेल्या वर्षी वेटिंग लिस्टमध्ये जो पंधराव्या नंबरावर होता त्याला देखील शेवटी ॲडमिशन मिळून गेली होती.'' आईला हे सांगताना सोनिया मुसमुसतच होती.

''दु:खी होऊ नको बेटा! धिस इज नॉट द अेण्ड ऑफ एवरीथिंग! आपण एखादा दुसरा चांगला कोर्स पाहू. आयुष्यामध्ये कितीतरी ओपनिंग्स् असतात. तू बुद्धिमान आहेस, हुषार आहेस, तुझ्यात एकाग्रता आहे, महत्वाकांक्षा आहेत. सर्व काही व्यवस्थित होईल. एक गोष्ट ध्यानात ठेव. तू कुठल्याही क्षेत्रात जा - ''देअर इज ऑलवेज रुम ॲट द टॉप!'' - आईने आपल्या लाडक्या मुलीला सांत्वना देत म्हटले - ''चल, आज तुझा बर्थ-डे आहे, आपण दोघी मिळून एक मस्त केक बनवू.'' असे म्हणून सोनियाची आई तिला स्वयंपाकघरात घेवून गेली.

केक बनविण्यासाठी सोनिया आपल्या आईला पटापट मदत करु लागली. सर्व सामग्री तिने ओट्यावर आणून ठेवली.

आई सोनियाला म्हणाली- ''सोनिया, ही अंडी तू अशीच खाऊ शकशील?'' सोनिया हंसली आणि म्हणाली ''आर यू किडिंग मम्मी?''

आई म्हणाली- ''मला माहित आहे तू कच्ची अंडी नाही खाऊ शकणार. तसेच आपण कोणाला जर म्हटलं की हे तूप तू नुसतं पिऊन टाक, किंवा हा मैदा असाच कच्चा खा तर कोणी खाईल का? अगं नुसती साखर जरी कुणाला खायला सांगितली तरी ती कुणी खाणार नाही. वाटलं तर एखाद चिमुटभर घेईल. असं कां होते? कारण ही साखर, हा मैदा, हे तूप, ही अंडी - हा सर्व 'कच्चा माल' आहे, - रॉ मटीरियल - आणि कोणी पण नुसत्या रॉ मटीरियलवर 'सेटल' होत नाही, संतुष्ट होत नाही. आपण सर्व या कच्चा मालाचा उपयोग करुन एखादी नवीन खाण्यायोग्य वस्तु बनवतो. या ओट्यावरच्या सर्व वस्तू आपण वापरुन केकची जी 'रेसीपी' आहे त्याप्रमाणे सर्व सूचना पाळून एक चविष्ट, लज्जतदार केक बनवू तेव्हाच आपलं समाधान होईल, मजा येईल. नाही कां?'' सोनिया आपल्या आईकडे पहातच राहिली. तिच्या चेहेऱ्यावर वेगळीच चमक दिसू लागली. हुषार तर ती होतीच. आईला काय म्हणायचंय हे तिला चट्कन कळले.

सोनियाला जवळ घेत आई म्हणाली - ''बेटा! आपलं जीवन पण असंच असतं. देवाने तुला इतका सारा उत्कृष्ट क्वॉलिटीचा कच्चा माल दिला आहे - बुद्धि, एकाग्रता, महत्वाकांक्षा. तुला आणखीन काय पाहिजे? या सर्व कच्च्या मालाचा योग्य उपयोग कर आणि स्वत:साठी सुख, समाधान आणि मनशान्तीचा बढिया केक बनव. मेडीकलमध्ये प्रवेश नाही मिळाला म्हणून तू स्वत: डिप्रेशनची पेशंट बनू नकोस. बी चिअरफूल! मेक युअर लाईफ ए पीस ऑफ केक! हॅव ए ग्रेट डे!!''...

त्या वाढदिवसाला सोनियाला तिच्या आई कडून मानसिक परिपक्वता आणि खरं सुख- म्हणजेच मॅच्युरिटी आणि रियल हॅपिनेस याची रेसिपी समजली आणि ही तिच्या करता खरी बर्थ-डे गिफ्ट होती. त्या नंतर सोनियाने आयुष्यात

कधी मागे वळून पाहिले नाही. कारण 'ती आर्ट ऑफ लिविंग' शिकली, म्हणजेच आपल्या जीवनासाठी आपण स्वत:च आपल्या हातानी स्वादिष्ट केक कशी बनवू शकतो हे ती शिकली. स्वत:वर आणि देवावर तिचा विश्वास दृढ झाला.

★

आयुष्याच्या 'पिच' वर

नव्याण्णव वर्षाचे वयोवृद्ध अण्णासाहेब हॉस्पिटलच्या स्पेशल रुममध्ये बिछान्यावर काही तरी गंभीर विचार करण्यात मग्न होते. संध्याकाळची वेळ होती. त्यांचा नातू आनंद जसा चहा आणि रात्रीचं जेवण घेवून त्यांच्या खोलीत आला तसं ते त्याला पडल्या पडल्याच म्हणाले, ''आंदू! आज रात्री तू येथेच थांब. तुझ्या आई-बाबांना आज घरीच राहू दे. रोज-रोज इथे माझ्यापाशी रात्रभर जागरण त्यांच्याही प्रकृतिसाठी ठीक नाही. आणि तुझी आत्ताच नुकतीच तर B.Sc.ची परीक्षा आटोपली आहे. तुला तर सध्या Vacationच आहे.''

आनंदने विचारले - ''आज काही विशेष गोष्ट आहे का आजोबा?''

''यस, इट इज स्पेशल'', आजोबा म्हणाले. ''आज रात्री फायनल मॅच आहे. आणि मला ती पहायची इच्छा आहे, कितीही रात्र झाली तरी!''

''पण आजोबा! ऑपरेशनमुळे तुमच्या तर दोन्ही डोळ्यांवर पट्टी आहे. तुमचे ऐकण्याचे मशीन पण घरीच आहे आणि त्याच्या शिवाय तुम्हाला नीट ऐकू पण कोठे येते?''

''मशीन को मार गोली यार! आणि पट्टी-बिट्टीची फिकर तू करु नकोस. आजच्या दिवस तू माझा 'संजय' बन! कुरुक्षेत्रावर जेव्हा महाभारताचं युद्ध सुरु होतं तेव्हा धृतराष्ट्राने अशीच मदत घेतली होती. संजयच्या अंतर्चक्षूच्या मदतीने त्या अंध राजाने ते सर्व युद्ध पाहीले. तू या टी.व्ही. वर मॅच पहा व सारा वृत्तांत इथे माझ्यापाशी बसून मला सांगत रहा. माझे डोळे आणि माझे कान दोन्ही तूच बन आजच्या दिवस! करशील ना रे इतकं माझ्यासाठी? फॉर वन्स!'' - आजोबा म्हणाले.

''ओ.के.आजोबा! नो प्रॉब्लेम.'' आनंद बोलला.

एवढ्यांत खोलीमध्ये नर्स आली. आजोबा तिला म्हणाले -''हे पहा बेटा! तुला जे काही करायचं आहे ते रात्री आठच्या आंत आटोपून घे - माझं

ब्लडप्रेशर, औषध, इंजेक्शन, माझ्या बेडची साफ-सफाई-सर्व सर्व. आफ्टर एट, आय डु नॉट वॉन्ट टू बी डिस्टर्ब्ड!''

नर्सला हसू आलं. तिने आनंदला खुणेनेच विचारले -''आज क्या बात है?'' आनंदने पण तिला इशाऱ्यानेच उत्तर दिले. घड्याळाकडे बोट दाखवत हाताने आठचा आकडा काढीत व क्रिकेटची ॲक्शन करीत त्याने तिला सांगितले की आज आठ वाजता क्रिकेटची मॅच आहे. त्याचे मूक-नाट्य मस्त होते. नर्स समजली. तिने वात्सल्याने आजोबांचे डोके क्षणभर चेपले आणि सर्व काम आटोपून आनंदला ''गुड-नाईट'' करुन निघून गेली.

आजोबांचा चहा झाल्यावर तास एक भराने साडेसातच्या सुमारास आनंदने आपल्या आजोबांना चमच्या-चमच्याने पातळशी खिचडी खायला घातली. आजोबा बिस्तऱ्यावर पडल्या पडल्या आपल्या लाडक्या नातवाच्या सेवेचा आनंद घेत राहिले.

आनंदने विचारले- ''आजोबा! तुम्हाला क्रिकेट इतके आवडते का?''

आनंदचे ते 'ग्रॅण्ड पा' म्हणाले- ''क्रिकेट एक बहुत उमदा खेल है। हा खूप ग्रेसफुल खेळ आहे आणि खास म्हणजे या खेळाने मला आपल्या आयुष्याबद्दल पण खूप काही शिकवलं. तुला ऐकायचंय्? बडे काम की चीज है!''

आणि मग अण्णासाहेबांनी आपल्या नातवाला क्रिकेट आणि आपलं आयुष्य या मध्ये बऱ्याच गोष्टी कश्या समान आहेत हे छान समजावून सांगितले. आनंद तल्लीन होवून ती तुलनात्मक समानता ऐकत राहीला. आपणही पाहूया आजोबा काय म्हणाले ते!-

- क्रिकेटमधे सिनियर, ज्युनियर असं काही नसतं. एखादा अगदी नवीन खेळाडू पण कमाल करुन जातो आणि या उलट खूप अनुभव असलेला खेळाडू मैदानावर आल्या-आल्या क्लीन बोल्ड होवून तंबूत वापस जातो, म्हणून नुसत्या ज्येष्ठतेचा अभिमान फिजूल आहे. श्रेष्ठतेला जास्त महत्व आहे.

- बॅट्समन फील्डर्सला म्हणजे क्षेत्ररक्षण करणाऱ्या प्लेअर्सला आपल्या दोन डोळ्यांनी पहातो, पण ते त्याला एकाच वेळी बावीस डोळ्यांनी पहात असतात. आयुष्यांत देखील आपल्याला, आपल्या परफॉरमन्सला, अनेक लोकं निरनिराळ्या नजरेने, निरनिराळ्या ॲन्गल्सने पहात असतात. आणि त्यांची आपल्याबद्दल विविध इंप्रेशन्स असतात. हे फार महत्वाचे असते. आपण याला नजर-अंदाज करुन चालत नाही.
- बॅट्समनने कधीही कुठल्याही बॉलरला कमी लेखू नये. कारण एव्हरी बॉल कॅन बी युवर लास्ट बॉल! आयुष्यांत देखील आपण आपल्या प्रतिस्पर्ध्याला, ऑपोनंटला कधी 'अंडरएस्टीमेट' करु नये.
- नेट-प्रॅक्टीस ही सरते शेवटी नेट प्रॅक्टीसच असते. खेळाडूची खरी परीक्षा प्रत्यक्ष मॅच मध्येच असते. तसंच, तुम्हीपण आयुष्यांत कितीही प्रशिक्षण घ्या. खरे *Proof of learning* तुम्हाला कार्यस्थळावरच दाखवावे लागते आणि लोक त्यालाच महत्व देतात. तुला माहित आहे - *'द प्रूफ ऑफ द पुडिंग इज इन ईटिंग इट'!* - ही एक छान म्हण आहे.
- मॅचमध्ये आपल्या बरोबर आपल्या टीम मधील जे इतर खेळाडू असतात त्यांच्या सहयोगानेच मॅचमध्ये यश मिळते. नाही तर एखाद्या सहखेळाडूच्या चुकीमुळे, अेरर ऑफ जजमेन्टमुळे देखील आपण 'रन-आउट' होऊ शकतो, अगदी आपल्या हातात आलेली मॅच गमवू शकतो. आयुष्यांत देखील असा शॉक, असे कटू अनुभव येऊ शकतात.
- आणि हे खूप महत्त्वाचे आहे. ऐक! धिस रिफलेक्ट्स अवर कॅरेक्टर! आपण केलेली एखादी चूक पुष्कळ वेळेला इतरांच्या लक्षात येत नाही. याचा अर्थ ती चूक नव्हतीच असं होत नाही. क्रिकेटमध्ये जसा तो 'थर्ड अंपायर' सूक्ष्म निरीक्षण करुन नक्की काय झालं ते दाखवितो तसे आपण आपल्या सद्विवेक बुद्धिला - अवर कॉन्शन्स - व प्रामाणिकपणाला आयुष्यांत आपल्या वागणुकीचा थर्ड अंपायर मानावे!
- एखादी टीम जेव्हा आंतरराष्ट्रीय मॅच खेळण्याकरीता विविध देशांमध्ये

जाते, तेव्हां तेथील हवापाणी, तेथील 'पिच'ची स्थिती, दर्शक समुदायाची मन:स्थिती या गोष्टी भिन्न-भिन्न असतात. त्याने खेळणाऱ्याने खचून जायचे नसते. आयुष्यांत देखील भिन्न-भिन्न परिस्थितीचे समजूतदारपणे आकलन करता येणे जरुरी असते. त्यामुळेच आपण अनावश्यक टेंशन व नर्वसनेस टाळू शकतो. लक्षांत ठेव! वुई कॅननॉट गेट एवरीथिंग ऑन अवर टर्म्स!...''

आजोबा बोलत होते. नातू ऐकत होता. इतकं सुंदर भाष्य, इतकं चांगलं समजवणं त्याने आत्तापर्यंत कधीच कोणाकडून ऐकले नव्हते.

''एक शेवटची गोष्ट आणखीन, बेटा!'' - आजोबा अचानक गदगद होवू लागले-, ''नव्याणव रन झाले म्हणजे शतक झालं असं नसतं... मी आज नव्याण्णव वर्षाचा आहे पण...''

''असं नका म्हणू, आजोबा!'' - आनंद रडू लागला.

''ओ.के.! ओ.के.!'' - आजोबा म्हणाले. - ''चल, आता तो टी.व्ही. चालू कर! मॅच सुरु होण्यातच असेल...''

आणि मग त्या रात्री आनंदने 'संजय' बनून मॅचचा पूर्ण वृत्तांत आजोबांच्या शेजारी बसून त्यांना प्रेमाने ऐकविला. आनंद वर्णन करीत असताना मध्यरात्री आजोबा गाढ निद्रेमध्ये केव्हा चालले गेले ते कळलेच नाही...

दुसऱ्या दिवशी आनंद जेव्हा उठला तेव्हा नऊ वाजून गेले होते. खोलीमध्यें दबक्या आवाजात रडण्याचे ऐकू येत होते. आनंदचे आई बाबा व इतर मंडळी शोकाकुल स्थितित खोलीमध्ये उभी होती. अश्रू ढाळत होती. वातावरण खूप गंभीर होते. आजोबा नव्याण्णव रन करुन आयुष्याच्या मॅचमध्ये आऊट होवून गेले होते. पण जाता-जाता आपल्या लाडक्या नातवाला ते 'लाईफ इज क्रिकेट' नावाचा एक महत्त्वाचा धडा खुबीने शिकवून गेले. त्या धड्यामुळे आनंद मॅच्युअर म्हणजे परिपक्क बुद्धीचा बनून गेला...

कुठल्याही आजोबाला आपल्या नातवाकडून अजून काय हवे असते?

★

सहज जाता जाता-

१) क्रिकेटवर बऱ्याच कविता पण आहेत. पण आर.एस.बर्च यांच्या कवितेच्या या ओळी लेखासाठी मला खूप समर्पक वाटतात.

"So if you are a person that likes a challenge

Why not take up this wondrous game?

....

Enjoy, it is more than a game, it is a Way of Life!"

२) हा लेख मी तयार करीत असताना एका इंग्रजी लेखकाने क्रिकेट आणि गुन्हा अन्वेषण यांची केलेली मजेदार तुलना पण माझ्या वाचनांत आली. ती येथे वाचकांना सांगितल्याशिवाय रहावत नाही.

अरनेस्ट ब्राह्मा स्मिथ (१८६८-१९४२) यांच्या गुन्हेगारी संबंधी कथांमध्ये मॅक्स कॅराडोस नावाचा एक अंध हेर आहे. हा डिटेक्टिव्ह म्हणतो-

"Law is the field; the criminal at the wicket (म्हणजे batsman). If Law makes a mistake - sends down a loose ball, or drops a catch, the Criminal scores a little and has another lease of life. But if he makes a mistake - if he lets a straight ball pass or spoons (hits ball feebly upwords) towards a steady man - he is done for. His mistakes are fatal; those of the Law are only temporary and retrievable"....

तशी आपण सर्व चांगलीच माणसं आहोत. पण यदा कदाचित आपल्या हातून कधी काही प्रमाद घडला तर वरील कथन ध्यानात ठेवूया! 'लाईफ इज क्रिकेट. सम डे ऑर दी आदर वुई शॅल बी ब्रॉट टु जस्टिस!'

सामान्य अज्ञान

काही दिवसापूर्वी माझी एका उच्चतर माध्यमिक विद्यालयामध्ये शिकणाऱ्या मुलाशी ओळख झाली. त्याचे वडिल माझे परिचित होते.

''माझ्या मुलाचे इंग्रजी खूप कच्चे आहे आणि मला आणि त्याच्या आईला, आम्ही दोघेही नोकरी करीत असल्याने हवा तेवढा वेळ मिळत नाही, म्हणून तुम्ही त्याला तुमच्या फुरसतीप्रमाणे इंग्रजी शिकवा'' अशी त्यांनी मला विनंती केली.

मी त्या विद्यार्थ्याला सहज विचारले- ''तू कुठल्या शाळेमध्ये शिकतोस?''

तो सेंट पॉल शाळेत शिकत होता. आता सेंट पॉल विद्यालय हे इंग्रजी मिडियम स्कूल असल्याने या विद्यार्थ्याचे इंग्रजी इतके कच्चे का असावे? हा एक प्रश्नच होता! असो. मला मुख्यत: इथे हे दाखवायचे आहे की काही मुलांमध्ये जिज्ञासा किती कमी असते व त्यामुळे त्यांच्यात सामान्य ज्ञानाचा किती अभाव असतो.

त्या मुलाने जेव्हा मला हे सांगितले की तो सेंट पॉल मध्ये शिकत होता, मी त्याला विचारले - ''किती वर्षापासून तू या शाळेत शिकत आहेस?''

तो गेली सहा वर्ष त्या शाळेमध्ये होता. त्याच्याशी काही तरी बोलत रहावं म्हणजे तो संभाषण कसे करतो हे तरी मला कळेल म्हणून मी त्यास सहज विचारले - ''हू वॉज सेंट पॉल?''

मला वाटले तो इंग्रजीत उत्तर देईल. पण तो हिन्दीत म्हणाला - ''अंकल! ये तो मुझे मालूम नहीं!'' त्यानंतर थोड्या इकडच्या तिकडच्या गोष्टी झाल्यावर त्याने माझा निरोप घेतला. परंतु जाता जाता तो माझी विचार-श्रृंखला सुरु करीत गेला...

मला माझे लहानपण, माझे ते शालेय-विद्यार्थी जीवन आठवले. या

विद्यार्थ्याप्रमाणे माझ्यांतही त्या वयांत जिज्ञासा नावाची गोष्ट जवळ जवळ नव्हतीच. (या विद्यार्थ्याला इतकी वर्ष त्या शाळेत राहून देखील आपल्या वर्गशिक्षकाला कधी हे विचारण्याची उत्सुकता वाटली नाही की ज्या व्यक्तीच्या नावाने आपली शाळा आहे ती व्यक्ती होती तरी कोण? अर्थात् त्याच्या शाळेच्या अधिकाऱ्यांनीदेखील मुलांना ही माहिती देवू नये हेही तेवढेच आश्चर्यकारक होते!)

अशा या जिज्ञासा-रहित वृत्तिबद्दल लहानपणी माझी माझ्या वडिलांकडून खूप कान उघाडणी व्हायची. ''तू अगदी निकम्मा आहेस, तू पुढे आयुष्यांत काही करु शकणार नाहीस अशी 'सर्टीफिकेट्स' मला वडिलांकडून मिळायची. पण मी नादान होतो. मला वडिलांचा राग येण्यापलिकडे दुसरं काही येत नव्हतं. त्यांचे ते कटु शब्द, टोमणे मला टोचायचे पण त्यांचा हवा तो सुधारात्मक परिणाम माझ्यावर होत नव्हता... आय वॉज टू स्लो टू इंप्रुव्ह!

पण कॉलेजमध्ये जेव्हा मी फर्स्ट ईयरला ॲडमिशन घेतली तेव्हा माझ्या सुदैवाने मला असे काही हुशार वर्ग-मित्र भेटले की त्यामुळे माझ्यांत एकदम बदल झाला. माझे डोळे उघडले. माझे सामान्य ज्ञान किती नगण्य होते याची मला जाणीव झाली आणि मग मी आपले जनरल नॉलेज, जनरल अवेअरनेस वाढविण्याकरता परिश्रम घ्यायला लागलो व निश्चय केला की या बाबतीत माझ्या जिज्ञासेला मी सतत जागृत ठेवीन आणि मेंटल लेझीनेस म्हणजे बौद्धिक आलस्याला थारा देणार नाही. आणि याचा पुढे मला खूप फायदा झाला. माझ्या करीयरमध्ये वेगवेगळ्या स्पर्धात्मक परीक्षांमध्ये आणि इन्टरव्यूजमध्ये माझ्या या मेहेनतीचे चांगले परिणाम पहावयास मिळाले. लहानपणी माझ्या वडिलांनी केलेली माझी कानउघाडणी अशा तऱ्हेने पुढे वरदान सिद्ध झाली.

आमच्या त्या पिढीच्या मानाने (१९५०-६०चा काळ) आजची पिढी किती नशीबवान आहे. या पिढीकडे आपले सामान्य ज्ञान वाढविण्याचे, आपल्या जिज्ञासापूर्तिचे किती तरी आधुनिक मार्ग आहेत - निरनिराळी पुस्तके तर आहेतच, *CD's*आहेत, टेलीविजन आहे, इंटरनेट आहे. असे असताना काही मुले अज्ञानाच्या अंध:कारात का चाचपडत असतात हे कळत नाही.

अशा विद्यार्थ्यांचे सामान्य ज्ञानाऐवजी 'सामान्य अज्ञान'च जास्त असतं आणि मग वेळोवेळी त्यांना खाली मान घालून 'सॉरी! मला माहित नाही' असेच उत्तर द्यावे लागते. आणि जितक्या वेळेस आपण असे 'सॉरी, सॉरी' म्हणत राहू तेवढेच आपल्याबद्दलचे लोकांच्या मनांत 'इंप्रेशन' खराब होत राहते.

येथे साहजिकच एक प्रश्न आपल्या मनांत येऊ शकतो की आपण विविध विषयांचे सखोल ज्ञान मिळवायचे कसे आणि तसे शक्य तरी आहे का? अर्थातच नाही! आणि 'सामान्य ज्ञान' मध्ये तशी अपेक्षाही नसते. उदाहरणार्थ- मी इंग्रजी साहित्याचा विद्यार्थी आहे. त्यामुळे मला भौतिक शास्त्र, रसायन शास्त्र, ट्रिग्नोमेट्री, अर्थशास्त्र, बुक-कीपिंग, इम्युनॉलॉजी, स्पेसरिसर्च, पाश्चात्य संगीत, वैदिक गणित, भूगर्भशास्त्र, राजनीतिशास्त्र, कम्प्यूटर हार्डवेअर, *C++*प्रोग्राम, इत्यादी असंख्य विषयांची माहिती असू शकते का? अर्थात् नाहीच! कारण हे सर्व स्पेशलाईज्ड् विषय आहेत जे समजण्याकरिता वर्षो न वर्ष गहन अभ्यासाची आवश्यकता असते आणि म्हणूनच *No body really expects you to know in detail all these things.* आजकालचे हुशार विद्यार्थीपण आपापल्या विषयांमध्ये प्रवीण असतातच, पण ज्याला आपण *General awareness* म्हणतो तो मात्र काहींमध्ये खूपच कमी दिसतो....

कॉलेजमध्ये पदार्पण केल्यावर एकदा मी माझ्या परम आदरणीय गुरुंना- दिवंगत प्रोफेसर बोरगांवकरांना विचारले, ''सर! हे जनरल नॉलेज, सामान्य ज्ञान, '*G.K.*' ओळखायचे कसे?'' त्यांनी मला खूप छान उत्तर दिले व मला ते आजही पटते. ते म्हणाले - ''विजय! यु शुड बी एबल टू रीड यूवर न्यूजपेपर विथ गुड अंडरस्टॅन्डिंग, दॅट इज, ॲकॉर्डींग टू मी, जनरल नॉलेज, जनरल अवेअरनेस!''

त्यांच्या सांगण्याचा अर्थ हाच होता की एखाद्या शिकलेल्या म्हणजे *Really Educated* व्यक्ति कडून येवढी अपेक्षा जरूर केली जाऊ शकते की आपल्या दैनंदिन जीवनामध्ये अगदी सहजतेने ज्या असंख्य गोष्टींशी आपला संबंध येत असतो, किंवा वर्तमानपत्रांमध्ये ज्या असंख्य गोष्टी आपण नेहेमी वाचत राहतो त्या गोष्टींची कमीतकमी बेसिक माहिती तरी आपल्यास हवी, किंवा याही पुढे जाऊन सांगायचे म्हणजे ही माहिती आपल्याला कोठे मिळू

शकते तेवढे तरी आपल्याला कळावयास हवे. आपली ही जिज्ञासा जागृत ठेवायची एक 'बेचैनी' आपल्याला नेहेमी वाटली पाहिजे. त्यामुळे आपले इतरांशी संवाद ठेवताना 'कॉन्फीडेन्स लेवल' वाढते, आणि आपलं व्यक्तिमत्त्व इतरांना प्रभावित करतं. सरते शेवटी, आपण ''*I don't know, I don't know*'' हे कुठपर्यंत म्हणत राहणार?....

★

<u>सहज जाता जाता-</u>

बाय द वे, तुम्हाला या *G.K.* बद्दल एक पी.जे.सांगतो.

एक भारतीय विद्यार्थी अमेरिकेत उच्च शिक्षण घेत असतो. त्याचे जनरल नॉलेज इतके छान असते की जी.के.च्या प्रत्येक पिरीयॉडिकल परीक्षेत त्याचा नंबर टॉप असतो. तिथल्या वास्तव्यात त्याला एक अमेरिकन मुलगी आवडायला लागते. तिच्याशी ओळख वाढवून तो तिला एक दिवस 'प्रपोझ' करतो. त्या मुलीला मात्र त्याच्यात काही इंटरेस्ट नसतो. ती त्यास सरळ नकार देते! तो निराश होतो, दु:खी होतो. आणि त्या नंतर तो जनरल नॉलेजच्या परीक्षेत एकदम घसरतो. त्याच्या मित्रांना आश्चर्य वाटते की आत्ता पर्यंत जी.के. मध्ये सर्वोच्च गुण मिळवणारा हा 'बन्दा' एकदम बॉटमवर कसा आला? त्या रोमियो मध्ये मात्र एक 'अजब सेन्स ऑफ ह्युमर' असतो. तो गाणे गुणगुणत उत्तर देतो-

''जब दिल ही टूट गयाSS,
जब दिल ही टूट गयाSS
अब जीके *(G.K.)* क्या करेंगे!!''

तुम्ही टॉम तर नाही?

बऱ्याच वर्षापूर्वी एका इंग्रजी मासिकामध्ये मी ही गोष्ट वाचली होती. आज न त्या मासिकाचे नांव लक्षात आहे न ती गोष्ट लिहीणाऱ्या लेखकाचे. ही गोष्ट देखील मला अशीच एकदम सहज आठवली. जेव्हा काही दिवसापूर्वी मी 'आयुष्यातील सुख' या विषयावर श्री. दीपक चोपरा यांचे एक पुस्तक वाचीत होतो. त्यांत ते म्हणतात की आपल्या प्रत्येक कृतिचा अंतिम उद्देश सुख मिळणं, आनंद प्राप्त होणं, समाधान वाटणं हा असून देखील आपण ते सुख, तो आनंद मिळविण्यात स्वत:हून 'ब्लंडर्स' करुन अडथळे निर्माण करतो. जे आहे त्याचा आनंद घेण्याऐवजी जे सध्या नाही त्याच्याच मागे लागतो किंवा त्याचा ध्यास घेतो. एका कविने म्हटल्याप्रमाणे "*We look before and after and pine for what is not!*"

खैर! मासिकातील ज्या गोष्टीबद्दल मी बोलत होतो ती थोडक्यांत अशी होती:-

टॉम नावाचा एक शाळकरी मुलगा असतो. त्याला सद्य:स्थिती कधीच पसंत नसते. उदाहरणार्थ, त्याला शाळेत जाणं मुळीच आवडत नाही. तो नेहेमी हेच म्हणतो -"अरे यार! ही शाळा म्हणजे किती बोअरिंग गोष्ट आहे. रोज रोजचे ते क्लासवर्क, तो गृह-पाठ, ती युनिफॉर्म घालण्याची सक्ती, दर परीक्षेनंतर ते प्रगति-पत्रक, तो रिपोर्ट मग पालकांना दाखवायचा, त्यावर वडिलांचा तो राग, त्यांचे टोमणे, आणि मग 'आजपासून तुझं खेळणं बंद', 'टी.व्ही. पहाणं बंद' वगैरे वगैरे फतवे! त्या पेक्षा मी जर शाळेऐवजी कॉलेजमध्ये असतो तर काय मजा आली असती! - नो युनिफॉर्म, नो होमवर्क. मग वारंवार तो वडिलांना प्रोग्रेस रिपोर्ट दाखविण्याची झंझट नाही. दोस्तांबरोबर मौज-मस्ती करावी, सिनेमे पहावे, क्लास बंक करावे आणि गर्ल-फ्रेण्ड्सबरोबर इकडे तिकडे फिरावे!!...

टॉम पुढे कॉलेजमध्ये जायला लागतो. पण तेव्हा काय तो सुखी असतो का? छे! तेथे पण रडगाणे चालूच असते -''अरे! हे कॉलेज-जीवन पण बकवासच आहे! पॉकेटमनीसाठी वडील किती कमी पैसे देतात! परत परत त्यांच्या समोर 'अजून पैसे द्या ना! अजून पैसे द्या ना!' म्हणून हात पसरावे लागतात. फारच लाचारी आहे ही सर्व! ह्यापेक्षा तर एखादी नोकरी मिळून गेली तर जास्त बरं. तेथे आपली स्वत:चीच कमाई असते. कसाही पैसा खर्च करा, कोऽऽणी विचारणारं नसतं... आणि मग मला जी मुलगी आवडेल तिच्याशीच माझं लग्न झालं तर क्या कहेना? *I will be on the top of the world!* मग कोण फिकर करतं की मम्मी-डॅडीला ती मुलगी पसंत आहे की नाही!!...''

अशा तऱ्हेने हा टॉम आपल्या आयुष्याच्या प्रत्येक पायरीवर वर्तमान स्थितीला दोष देत असतो. त्याला वर्तमान नेहेमी खराब, असंतोषकारक वाटत रहातो. शाळेत शिकत असताना त्याला कॉलेजचा विद्यार्थी व्हावयाची इच्छा असते, कॉलेजचा विद्यार्थी असताना आपल्याला नोकरी हवी, नोकरी हवी असे सतत त्यास वाटत रहाते...

एनी वे, पुढे त्याला एक नोकरी लागते. लग्न पण नीट होते. यथावकाश एक सुंदर, गुटगुटीत मुल पण होते. पण आता असंतोष या गोष्टीचा जाणवतो की त्याच्या शेजारी रिचर्ड जसा आपल्या मुलाला एका चांगल्या, महागड्या शाळेत टाकू शकतो तसं टॉमला करता येत नाही, कारण त्याची आर्थिक परिस्थिती तेवढी चांगली नसते. आणि त्यामुळे तो परत चिंताग्रस्त होतो व जीवनाचा आनंद घेऊ शकत नाही. आणि मग तीच नाराजी, तेच असमाधान, तीच कुरकुर परत सुरु होते....

अशा तऱ्हेने वर्षे निघून जातात. आयुष्य चालत रहातं, आणि मग एक दिवस हा टॉम आजोबाही बनतो. नातवाबरोबर खेळण्यामध्ये त्याचा वेळ तर जातो, पण त्याचबरोबर नवनवीन चिंता समोर येऊन त्यास घेरतात. आपल्या नातवाची 'परवरिश' कशी होईल याची चिंता, स्वत:च्या तब्येतीचे प्रॉब्लेम्स् व त्याची काळजी, आणि 'मी गेल्यावर माझी विधवा पत्नी कसंकाय सर्व मॅनेज करेल' याची फिकर! थोडक्यांत म्हणजे काळज्यांची एक अंतहीन लांबच

लांब रांग आयुष्यभर त्यास सतविते....

आणि अशा मन:स्थितीमधे जर टॉमच्या मनांत असा विचार आला तर काय आश्चर्य? ‘‘मी जर या माझ्या छोट्या नातवासारखा बालकच राहिलो तर किती छान होईल? मला माझं ते बालपण परत मिळालं तर काय मजा येईल! तसं झालं तर मग मला कुठल्याही गोष्टीची काहीही फिकर करण्याची गरजच राहणार नाही...’’

या गमतीदार गोष्टीचे तात्पर्य काय आहे? ज्या सुखाच्या मागे आपण नेहेमी भटकत असतो तेच आपल्याला झुलवत रहाते. पण या करीता जबाबदार कोण? अर्थात् आपण स्वत:च! आपले मन एक तर नेहेमी भूतकाळातच रमते, किंवा भविष्यकाळात जाते, त्यामुळे आपण आपल्या वर्तमान काळाची मजा घेणेच विसरुन जातो. भूतकाळ जो होवून गेला आहे आणि भविष्य काळ जो अजून अनिश्चित आहे त्याच्या ‘फेऱ्या’ मध्ये आपण आपल्या वर्तमानाचा बळी देतो!

लेखक म्हणतो – मित्रांनो! एक निश्चय करा – तो हा की मी माझ्या वर्तमानामध्येच आपले सुख, संतोष आणि आनंद शोधण्याचा प्रयत्न करीन. खऱ्या स्वर्गीय आनंदाला या धरातलावर आणण्याचा –*Heaven on Earth* **– हा एकच मार्ग आहे. खऱ्या सुखाची हीच गुरुकिल्ली आहे! सच्चे आनंद का यही राज है।**

★

..... सारे तुझे बहाणे

काही वर्षापूर्वी माझ्या मुलीने, सोनियाने, एम.एस.सी. माइक्रोबायोलॉजी आणि एम.बी.ए. केल्यानंतर एक औषध बनविणाऱ्या कंपनीत नोकरी धरली व मेडीकल रिप्रेझेंटेटीवचे काम करु लागली. ह्या नोकरीमध्ये त्या फार्मास्युटिकल कंपनीने तिला प्रारंभिक प्रशिक्षण दिले, तिच्या जॉबबद्दल माहिती दिली, आणि बरेचसे साईक्लोस्टाईल्ड् ट्रेनिंग मटिरियल आणि त्या बरोबर डोरलँड्स मेडीकल डिक्शनरी आणि एक ग्लॉसरी म्हणजे विशेष शब्दांची यादी पण दिली. मी पण कुतुहलाने कधी-कधी तिचे ते प्रशिक्षण मटिरियल चाळून पहायचो - जस्ट फॉर माय जनरल नॉलेज! असे करत असताना माझं लक्ष एका बऱ्याचशा शब्दांना लागणाऱ्या एका विशिष्ठ प्रत्ययाकडे म्हणजे 'सफिक्स'कडे गेले. तो प्रत्यय होता 'इटीस'(*I T I S.*) मी विविध व्याधींचे असे बरेच शब्द पाहिले ज्यांच्या शेवटी 'इटीस' हा प्रत्यय असायचा. ते शब्द होते मॅनिनजाइटिस, ल्यॉरिनजाइटीस, टॉनसिलांइटीस, अपेंडिसाइटीस, अर्थराइटीस, साइनीसाइटीस वगैरे वगैरे. सोनियाने मला सांगितले की 'इटीस' हा प्रत्यय ग्रीक भाषेमधील आहे आणि त्याचा अर्थ आहे सूज किंवा दाह. शरीराच्या ज्या अंगाला सूज येते किंवा आग होते, इन्फ्लेमेशन होते, त्या अंगाच्या नावाच्या पुढे हा 'इटीस' प्रत्यय लावला जातो. आता मला वरील सर्व शब्दांचा अर्थ नीट कळला व या निरनिराळ्या व्याधी काय आहेत ते पण समजले. मी माझ्या मुलीला म्हटले- 'थँक्यू फॉर धिस इन्फर्मेशन' - और बात वहीं खत्म हो गई.....

हे सर्व आठवायचे कारण हे की काही दिवसांपूर्वी मी एक लेख इंटरनेटवर वाचीत बसलो होतो. तो वाचणे झाल्यावर मी सोनियाला म्हटले - 'बघ, मागे तू मला 'इटीस' प्रत्यय लागलेले कितीतरी शब्द तुझ्या मेडीकल फिल्ड मधले सांगितले होते. आता मी तुला असाच एक नवीन शब्द सांगणार आहे. जो तू कधी ऐकला नसशील. तो शब्द होता 'एक्सक्युसाईटीस'. इंग्रजी शब्द

एक्सक्युज म्हणजे सबब किंवा बहाणे यावरून हा शब्द बनला होता. माझी मुलगी म्हणू लागली. 'बाबा! असा काही शब्दच नाहीये.' मी तिला ठामपणे म्हटले. 'आहे!' आणि मग मी तिला इंटरनेटवर वाचलेल्या त्या लेखाचं प्रिंटआउट दाखवलं.

तो लेख मादाम केम थॉमसन नावाच्या एका ब्रिटिश डॉक्टरने लिहीलेला होता. ती 'काउनसेलींग'चंही काम करायची. त्या लेखाचे शीर्षक होते - 'क्युअर युअर एक्सक्युसाइटीस.' ही लेडी डॉक्टर विशेष करुन स्त्रियांना समुपदेश करायची आणि हे समजावयाची की आपण आपल्या निष्क्रीयतेला पुष्कळ वेळा कसे निरनिराळी कारणे देवून, बहाणे बनवून 'जस्टीफाय' करतो. म्हणजे त्या निष्क्रीयतेचे समर्थन करतो. आपल्यामध्ये जी काही योग्यता आहे तिचा पुरेपूर उपयोग जर आपल्याला करायचा असेल तर या 'एक्स्क्युसाइटीस' नावाच्या मानसिकतेपासून आपण स्वत:ला सोडवले पाहिजे. या लेडी डॉक्टरने एक पुस्तकपण लिहीलेले आहे. त्याचे नांव आहे 'पर्सनल सक्सेस ब्लुप्रिंट फॉर वुमेन' - म्हणजे स्त्रियांसाठी वैयक्तिक यशाची रुपरेखा. दुसऱ्या शब्दांमधे याला आपण 'हम होंगे कामयाब' वाली सकारात्मक मनोवृत्ति किंवा दृष्टिकोणपण म्हणू शकतो.

इंग्रजी साहित्यकार जॉर्ज बर्नार्ड शॉ यांनी एका जागी असे म्हटले आहे-

''पिपल आर ऑलवेज ब्लेमिंग देअर सर्कमस्टानसेस फार व्हॉट दे आर... आय डोन्ट बिलिव इन सर्कमस्टानसेस.... द पिपल हू गेट ऑन इन धिस वर्ल्ड आर द पिपल हू गेटअप ॲण्ड लुक फॉर द सर्कमस्टानसेस दे वॉन्ट, ॲण्ड इफ दे कान्ट फाइंड देम, मेक देम!''

क्या बात है! याचा अर्थ असा की यशस्वी माणसे कधी परिस्थितीला दोष देत बसत नाहीत. ते अनुकूल परिस्थिती नेहमी शोधतात आणि जर त्यांना तशी अनुकूल परिस्थिती नाही दिसली तर ते 'इनिशिएटिव' घेवून स्वत: ती निर्माण करतात.

बनार्ड शॉचा हा संदेश स्त्री पुरुष सर्वांनाच सारखाच लागू पडतो...

याच विषयावर - याच एक्सक्युसाइटीस नावाच्या रोगावर डॅविड

श्वार्त्झचे एक पुस्तक आहे - 'द मॅजिक ऑफ थिंकीग बिग.' त्यामधला एक अध्याय तर परत-परत वाचण्यासारखा आहे. लेखक त्यांत म्हणतो की आपण सर्वजण बहुतेक वेळा चार वेगवेगळे बहाणे आपली निष्क्रीयता, आपले फेल्युअर किंवा आपले 'मिडीयोकर' म्हणजे साधारण दर्जाचे काम (परफॉरमन्स) लपवण्याकरता करत असतो. हे चार बहाणे आहेत, या चार सबबी आहेत:-

१) माझी प्रकृति चांगली नाहीये.

२) मी इतरांसारखा हुशार नाहीये.

३) मी अजून लहान आहे, किंवा आता काय, माझं वय झालं आहे!

४) माझं नशीबच खराब आहे.

पुस्तकातील या अध्यायात श्वार्त्झने खूप मनोरंजक पद्धतीने आणि प्रभावशाली आणि तर्कसंगत रितीने या चारी सबबी कशा पोकळ आहेत ते छान समजवले आहे. त्याच्या म्हणण्यानुसार बहाणेबाजी हा खरोखर एक गंभीर रोग आहे आणि आपण जेवढ्या लवकर ह्याचा इलाज करु तेवढेच आपल्या करता चांगले, आपल्या हिताचे आहे....

बेन्जामीन डिजरलीने पण अगदी बरोबर म्हटले आहे- ''आपल्याला फार काळपर्यंत मिडीयॉकर म्हणजे मामूली किंवा सर्व साधारण दर्जाचे राहणे फार महाग पडू शकते - कारण असे मामुली राहण्यात वेळ नष्ट करण्याइतकं आपलं आयुष्य दीर्घ नसतंच!''

श्री श्वार्त्झ यांनी चारच सबबी दाखविल्या आहेत; पण ही कमाल मर्यादा नाही!(अपर लिमिट). यू कॅन ॲड मोअर एक्सक्युजेस इफ यू वॉन्ट!!!

★

<u>**सहज जाता जाता-**</u>

एक अरेबिक म्हण आहे-

An excuse is sometimes
more ugly than the Guilt.

खरे टीकाकार

टेलीविजनवर एका प्रसिद्ध अभिनेत्याची मुलाखत चालली होती. पत्रकारांनी त्या कलाकाराला खूप प्रश्न विचारले आणि त्याच्या खाजगी आणि व्यावसायिक आयुष्याबद्दल पुष्कळ माहिती दर्शकांपर्यंत पोहोचवली. इन्टरव्यू संपविता संपविता एक शेवटचा प्रश्न त्या अभिनेत्यास विचारला गेला.

''प्रेक्षक नेहेमीच आपल्या कामाची खूप तारीफ करतात. आपल्या कामावर निर्मातेपण खूप खुष असतात. आम्ही पत्रकार लोक पण तुमचे खूप गुण गातो. आमचा प्रश्न हा आहे की या सर्वांमध्ये तुम्ही सर्वात जास्त महत्व कशाला देता?''

त्या अभिनेत्याचे उत्तर सर्वांना चकित करणारे वाटले.

''या पैकी कोणालाही मी इतकं महत्व देत नाही! अर्थात् प्रेक्षकांचे, निर्मात्यांचे व तुम्हां पत्रकारांचे माझ्यावर जे प्रेम आहे त्याबद्दल मी सर्वांचाच खूप आभारी आहे. पण माझ्या कामाबद्दल जर म्हणाल तर मी सर्वात जास्त महत्व माझ्या आई-वडिलांना व पत्नीला माझे काम कसे वाटते? याला देतो. बरेच लोक माझी तारीफ पुष्कळदा केवळ शालिनता म्हणून, किंवा मला खुष करण्याकरिता, किंवा आपल्या मतलबासाठी करतात. सम टाईम्स् इट इज जस्ट ए फॉर्म्यालिटी ओन्ली! पण माझं कुटुंब माझ्या अभिनयाबद्दल जे अभिप्राय देतं तो मनापासून दिलेला कौल असतो. तो बऱ्याच वेळेला कडू पण असतो. परंतु माझ्या कलेमध्ये सुधार व्हावा, प्रगती व्हावी या उद्देशाने व केवळ यांच हेतूने दिलेला असतो.''...

खरं आहे. पुष्कळ वेळेस आपले आपल्या स्वत:बद्दलचे मत खूप अतिशयोक्तिपूर्ण असते, एवढंच नाही तर आपल्या दोस्तांनी, आपल्या शेजाऱ्यांनी, व्यवसायातील लोकांनी केलेल्या आपल्या तारीफीमुळे आपल्यास एक तऱ्हेचा नशा येतो. आपण हवेमध्ये तरंगायला लागतो. स्वत:बद्दल आपल्या मनांत भ्रांतिपूर्ण विचार निर्माण होतात, आपण खूप 'ग्रेट' आहोत, सुपर-स्टार

आहोत असे आपणांस वाटू लागतं. अशा वेळेस आपल्याला जमीनीवर आणणारं कोणी लागतं. अशी जवळची माणसे लागतात जी स्पष्टपणें आपले खरे मत सांगून 'रियालिटी' काय आहे, आपली वास्तविक लायकी काय आहे हे नि:संकोच सांगू शकतील. तो कलाकार म्हणाला- ''आणि हे काम माझे पेरेंट्स व पत्नी करतात!''

त्या मुलाखतीमध्ये त्या कलाकाराने मग असेही काही किस्से सांगितले ज्यांत एखाद्या पार्टीमध्ये तोंडावर त्याची तारीफ करणारे त्याची पाठ फिरतांच त्याची खिल्ली उडवीत असत आणि असे म्हणत की - ''हा फेलो किती भोळा आहे, 'सिंपलटन' आहे. आम्ही याला चढवितो आणि हा पगला आम्ही म्हटलेले सर्व खरं मानतो!!'' पत्रकारांना त्याने हे पण सांगितले की ''ही गोष्ट मला एकदा माझ्या पत्नीकडूनच कळली. तीच माझी खरी हितचिंतक आहे!'' तो पुढे म्हणाला- ''माझ्या वडिलांनी मला लहानपणी ही शिकवण दिली होती की तुमच्याशी गोड-गोड बोलणारी माणसे तुम्हाला आयुष्यांत खूप भेटतील, पण तुमच्याबद्दल अप्रिय का होईना पण सत्य सांगणारे क्वचित असतील, विरळे असतील. वडिल म्हणायचे - ''लक्षात ठेव! असे खऱ्या हितचिंतकांचे कटु अभिप्रायच तुला आयुष्यांत पुढे आणतील. तुझ्या स्वभावात, तुझ्या योग्यतेत, तुझ्या कलेमध्ये ज्या उणीवा आहेत, जे दोष आहेत ते सर्व अश्यानेच दूर होतील...''

तो कलाकार पत्रकारांना पुढे सांगू लागला- ''माझे बाबा मराठीतील एक वाक्य नेहेमी म्हणायचे- ''निंदकाचे घर असावे शेजारी!'' पत्रकारांना कलाकाराचा हा स्पष्टवक्तेपणा व मोकळा स्वभाव खूप आवडला. ते म्हणाले- ''सर! आप हमें और कुछ कहना चाहेंगे?''

तो अभिनेता म्हणाला- ''यस! आय वुड लाईक टू क्लॅरिफाय वन थिंग. म्हणजे तुमचा माझ्याबद्दल गैरसमज व्हायला नको. कारण मी मघाशी म्हटलं ना की मला पत्रकारांच्या अभिप्रायाचेही काही महत्व वाटत नाही. जस्ट टू मेक माय सेल्फ क्लीअर! इट इज लाईक धिस... माझे आई-वडील आणि माझी पत्नी माझं नाटक, माझा चित्रपट खूप बारकाईनं पहातात. माझ्या अभिनयामध्ये त्यांना जे जे खटकतं ते सर्व ते माझ्या समोर ठेवतात. कधी-कधी अगदी

रिहर्सलच्या वेळेसदेखील मुद्दाम हजर राहून! आणि या बाबतीत त्यांचे लॉजिक फार सिंपल आहे. ते म्हणतात - ''सर्वसामान्य प्रेक्षकाने, समीक्षकाने किंवा पत्रकारांनी तुझ्या अभिनयातील दोष दाखविण्याआधी हेच जास्त चांगले की या गोष्टीची कल्पना तुला अगोदरच यावी. लोकांनी तुझी टीका केली, आलोचना केली तर आम्हाला खुप वाईट वाटेल. म्हणून आम्ही तुझ्या कामाचे सखोल विश्लेषण तुला आधीच सांगून टाकतो व तुला इतरांच्या आलोचनेपासून वाचवू इच्छितो, कारण आमचं तुझ्यावर प्रेम आहे!''

हे सर्व सांगत असताना त्या कलाकाराच्या डोळ्यांत पाणी आलं. पण मुलाखत संपविता-संपविता त्याच्या चेहेऱ्यावर एक समाधानयुक्त मंद स्मितही होते. आपल्या मोटारीत बसता-बसता तो त्यांना म्हणाला- ''आणि हो! माझ्या या खऱ्या समीक्षकांमध्ये आता माझी आठ वर्षाची कन्या पण सामील झाली आहे. मला एक आणखी उत्तम 'क्रीटिक' मिळाला आहे. मी खरोखर खूप भाग्यवान आहे. माझं भविष्य नक्कीच उज्वल असणार!''

★

अर्धा ग्लास

काही दिवसांपूर्वी मी एक प्रवचन ऐकायला गेलो होतो. प्रवचनामध्ये तो प्रवचनकार सकारात्मक व नकारात्मक विचार सरणी आणि पॉझिटिव्ह आणि निगेटिव्ह ॲटीट्युडबद्दल बोलू लागला. त्याने ते नेहमीचे पाण्याच्या पेल्याचे उदाहरण दिले. तो म्हणाला- ''तुमच्या समोर टेबलावर अर्धा ग्लास पाणी ठेवलेले आहे. आता तुम्ही जर सकारात्मक वृत्तिचे असाल तर म्हणाल, ''हा ग्लास अर्धा भरलेला आहे, ठीक आहे, नॉट बॅड!'', आणि तुम्ही नॉर्मल रहाल, खुश रहाल. पण तुमची विचारसरणी जर नकारात्मक असली तर तुम्ही कुरकुर कराल आणि म्हणाल- ''अरे, हे काय? माझ्यासाठी फक्त अर्धाच ग्लास?'' तुमच्या चेहेऱ्यावर असंतोष आणि निराशा दिसून येईल.

आपल्या प्रवचनामध्ये त्या प्रवचनकाराने सकारात्मक वृत्तिची आणखीन देखील उदाहरणे दिली. श्रोत्यांना तो सांगू लागला ''तुमच्या तब्येतीबद्दल देखील जर तुम्ही स्वत:ला सतत असे सांगत राहिला की ''माझी तब्येत चांगली आहे. मला काही होणार नाही,'' तर खरंच तुम्हाला काही होणार नाही, तसेच तुम्ही जर मनाचे असे समाधान केले की मी ज्या कुठल्या परिस्थितीत आहे त्यांत मी सुखी आहे तर तुम्हाला नक्की सुख मिळेल'' इत्यादी इत्यादी...

प्रवचन ऐकल्यावर घराकडे येत असताना मी त्या प्रवचनावर विचार करु लागलो. मला एकदा असे वाटले की आपल्या जीवनामध्ये ज्या समस्या असतात, जे पेचप्रसंग असतात, त्यांचे हे अत्याधिक सरलीकरण म्हणजे 'ओव्हर-सिम्पिलफिकेशन' आहे. आणि मग मी त्या प्रवचनामध्ये काय-काय *Weak Points* होते, पटकन् न पटणाऱ्या कोणत्या बाबी होत्या, त्या शोधण्याचा प्रयत्न करु लागलो. त्या अर्धा भरलेल्या पेल्याचेच उदाहरण माझ्या समोर ठेवून मी विचार करु लागलो की तो ग्लास अर्धा भरलेला असणे, किंवा पूर्ण भरलेला असणे, किंवा पूर्णपणे रिकामा असणे हे बऱ्यांच गोष्टींवर अवलंबून असते- आपल्या स्वत:वर (आपल्या प्रयत्नांवर), परिस्थितीवर, आणि

आपला जर भाग्यावर विश्वास असेल तर सरतेशेवटी आपल्या नशीबावर. पण असे हे 'ओव्हर-सिंप्लीफिकेशन' मला तरी पटत नव्हते. आणि प्रत्यक्ष आयुष्यांत असा ॲप्रोच किती मदतगार असू शकतो याची मला शंकाच वाटू लागली. मी माझ्या समोर दोन तर्क ठेवले. पहिला हा की अर्ध्या भरलेल्या पेल्यावर जर एखादा इसम संतुष्ट असेल तर त्याच्यामध्ये बहुतेक महत्वाकांक्षेची, खूप मेहेनत करण्याची आणि चिकाटीची कमतरता असली पाहिजे. जोपर्यंत एखाद्यामध्ये 'माझा ग्लास अर्धाच भरलेला आहे' या गोष्टीची चुणचुण नसते, मनाला त्रास नसतो तो पर्यंत असा मनुष्य आपला ग्लास आणखीन भरण्याचा प्रयत्नच करीत नाही. त्याच्यामधे चुकीचा अल्पसंतोष निर्माण होतो. 'कॉम्प्लेसन्सी' येऊन जाते. कारण अशी चुणचुण, अशी बेचैनीच आपल्यास आयुष्यांत पुढे जाण्यास प्रवृत्त करते. स्वत:च्या प्रगतीसाठी असा 'रेस्टलेसनेस' आवश्यक असतो.

सहज आठवलं म्हणून सांगतो. माझा एक मित्र होता. तो सिविल सर्विस स्पर्धात्मक परीक्षेमध्ये पहिल्या प्रयत्नांत *I A S* होऊन गेला. परंतु हे घवघवित यश देखील त्याला अर्ध्या भरलेल्या पेल्यासारखेच वाटायचे. त्याची महत्वाकांक्षा होती की आपण *I F S* म्हणजे भारतीय विदेश सेवेतच जावे. म्हणून तो दुसऱ्यांदा परत त्या परीक्षेस बसला आणि त्याला हवे ते मिळवूनच राहिला. बुलंद इराद्याचे माझ्या मते हे एक फार सुंदर उदाहरण होते.

सांगण्याचा मुद्दा हा की अर्ध्या ग्लासची असंतुष्टता ही काही नेहेमीच वाईट गोष्ट असू शकत नाही. माझा दुसरा तर्क, माझे दुसरे म्हणणे असे की आपल्याला जर 'सो-कॉल्ड' म्हणजे तथा-कथित सकारात्मक दृष्टीकोनाने 'माझा अर्धा ग्लास तर भरलेला आहे ना!' या गोष्टीवर संतोष मानायचा असेल तर मग आपल्यासाठी इतका मोठा ग्लास घेण्याची गरजच काय आहे? छोटा पेला घ्या, त्याला पूर्ण भरलेला पहा आणि खूप खुष रहा!!...

पण प्रॉपर ॲप्रोच, योग्य दृष्टीकोण, खरं तर काही वेगळाच असायला हवा. अर्धा प्याला आहे म्हणून त्याचा संतोष मानणे किंवा त्यामुळे असंतुष्ट राहणे हे एवढे महत्त्वाचे नसते. जास्त महत्वाचे हे की त्या अर्धाच भरलेल्या पेल्याचं अचुक 'डायग्नोसिस' म्हणजे लक्षणांवरुन रोगाचे बरोबर निदान करणे

हे असते. कारण आत्मसंतुष्टी कधी-कधी वास्तविकतेपासून पलायन करणे या वृत्तिचेही दुसरे नाव असू शकते. त्यामुळे आम्हाला खोटा दिलासा पण मिळू शकतो, म्हणून नुसते 'पॉझिटिव्ह अॅप्रोच' किंवा 'निगेटिव्ह अॅप्रोच' असे ओवर सिंप्लिफिकेशन न करता आपण इमानदारीने व मनापासून, सिरीयसली, ज्या उणीवा आहेत, जे दोष आहेत, जी कमतरता आहे तिला मिटविण्याचा भक्कम प्रयत्न करावयास हवा. तसे जर आपण केले तर तो अर्धा प्याला आपल्याला कधी निरुत्साहित करणार नाही. उलट त्याला आणखी भरण्यासाठी प्रयत्न करण्यासाठी आपल्याला प्रेरित करेल. अशा तऱ्हेच्या 'डिवाईन रेस्टलेसनेस'ची खूप आवश्यकता असते आणि मग पूर्ण प्रयत्न करुनदेखील जरी आमचा ग्लास अर्धाच भरला तरी मग आपल्याला त्याबद्दल विषाद वाटणार नाही किंवा तक्रार वाटणार नाही. म्हटलेच आहे की- 'कभी किसी को मुकम्मल जहां नहीं मिलता!'- म्हणजे शतप्रतिशत परफेक्शन, शंभर टक्के समाधान कधीच मिळत नसतं. पण इंग्रजीत म्हटल्याप्रमाणे '*We should not rest on our oars.*'' भरकस प्रयत्न केल्याचेदेखील एक वेगळेच समाधान असते. कारण अशा वेळी मग पूर्ण यश नाही जरी मिळाले तरी आपण स्पोर्टिव्हली, खेळाडू वृत्तिने, हंसत-हसत गुणगुणू शकतो - (पण प्रयत्नांत काही कमतरता न राहिली पाहिजे.)

''वो अफसाना जिसे अंजाम तक लाना ना हो मुमकिन,
उसे इक खूबसूरत मोड देकर छोडना अच्छा!''

★

<u>सहज जाता जाता–</u>

The difference between an Optimist and Pessimist? - "An Optimist laughs to forget, while a Pessimist forgets to laugh."

- Tom Bodett
American Author

सेल्समन

सुट्टीचा दिवस होता. मी आमच्या घराच्या वऱ्हांड्यात मासिके चाळत बसलो होतो. एक सेल्समन कंपाऊंड गेट उघडून सरळ आत आला. मी त्याला टोकले - ‘‘क्यों भाई! गेट पर बोर्ड लगा है - ‘सेल्समन अंदर न आवे.’ पढा नही क्या?’’- त्याला आपली चूक लक्षात आली. तो म्हणाला, ‘‘सॉरी सर, देखा नहीं!’’

मला त्याला निराश करण्याची इच्छा नव्हती. मी त्याला म्हटले (अर्थात हिंदीमध्ये)- ‘‘काही हरकत नाही. बोल, आज काय विकायला आला आहेस तू?’’ दुसरे म्हणजे माझ्याकडे वेळच वेळ होता. वाटले - चला, आज याच्याशीच थोडा वेळ गप्पा मारीत बसू. पाहू तर खरे, आजकालच्या या तरुणांना खरंच काही येते का?

तो मुलगा कॉलेजचा कोणी विद्यार्थीच दिसत होता. पार्ट-टाईम जॉबमधे सेल्समनचे काम करत होता. मला त्याची ‘फिरकी’ घ्यायची होती व जमल्यास त्याला दोन चार उपयोगी गोष्टीपण सांगायच्या होत्या. चेहऱ्यावरुन तो तसा ‘मासूम’ दिसत होता. मला वाटलं - माझ्याकडून एक दोन टिप्स् जर त्याला मिळाल्या तर फायदाच होईल त्याला या पार्ट टाईम जॉबमधे. आणि मग मी त्याची परीक्षा घेणे सुरु केले व त्याला प्रश्नामागून प्रश्न विचारु लागलो. मनांतल्या मनांत मला त्याच्याबद्दल सहानुभूतिही होती. ही पण जाणीव होती की नोकऱ्या मिळणं सध्या कठीण आहे. काळ फार खराब चालला आहे आणि त्यांत हे बिचारे तरुण चार पैसे कमविण्यासाठी काय काय करीत राहतात!

तो तरुण कुठल्यातरी कंपनीचा वॅक्युम क्लीनर विकायला निघाला होता. त्यासाठी दारोदारी फिरत होता. मी त्याला त्याच्या त्या प्रॉडक्टबद्दलच काही प्रश्न विचारले - हे मशीन किती व्होल्टेजवर चालते? त्या मशीनचे वजन काय आहे? मार्केटमध्ये अशा तऱ्हेची कोण कोणत्या कंपन्यांची इतर मशीन्स् आहेत? वगैरे वगैरे. माझ्या एकाही प्रश्नाचे तो समाधानकारक उत्तर देऊ शकला नाही.

सारखे एकच एक म्हणायचा - ''सर! बक्से पर सब कुछ लिखा है।'' माझी निराशा झाली.

मग मी त्याला सामान्य ज्ञानाचे, जनरल नॉलेजचे काही प्रश्न विचारले. (या पुस्तकात इतरत्र सामान्य ज्ञानावर एक लेख आहे. तो आपण वाचला असेलच!) मला वाटले, कदाचित या प्रश्नांची तरी तो बरोबर उत्तरे देईल. पण तेथे पण त्याची विकेट पडलीच. त्याला व्हॅक्युम शब्दाचे इंग्रजी स्पेलिंग पण येत नव्हते, ग्यारंटी आणि वारंटी मध्ये काय फरक आहे? हे तो मला सांगू शकला नाही. मला आता त्याची दयाच यायला लागली. त्याचा पडलेला चेहरा पाहून मला त्याच्या मनातले टेंशन कमी करावेसे वाटले.

''काही हरकत नाही बेटा! लगन से काम करो, धीरे-धीरे सब जान जाओगे.'' मी त्याला म्हटले.

''पण जे काही काम करशील त्याच्यामधे 'प्रोफेशनल टच' फार आवश्यक आहे. तुमच्यासारख्या दारोदारी फिरणाऱ्या सेल्समनमध्ये बहुतेकांमध्ये याच गोष्टीचा प्रामुख्याने अभाव दिसतो आणि म्हणूनच लोक आपल्या दारावर 'सेल्समन अंदर ना आवे' असा फलक टांगून ठेवतात.''

मग मी त्याला एक कप चहाही पाजला. चहा पाणी चालू असताना मी त्यास म्हटले, ''ऐक, तू सेल्समन आहेस म्हणून तुला जाता-जाता सेल्समन संबंधीच एक विनोद सांगतो, जोक सांगतो. यांत देखील तुमच्या कामासंबंधी एक महत्वाची 'टिप' लपलेली आहे. ऐक!'' आणि मग मी त्याला खालील किस्सा ऐकविला:-

एकदा एक सेल्समन असाच फिरत-फिरत एका म्हातारीच्या घरी गेला. तिने दार उघडताच तो तिला तुम्ही माझा हा व्हॅक्युम क्लीनर विकत घ्या असा सारखा आग्रह करु लागला. त्या यंत्राचे सर्व गुण त्याने तिला सांगितले. ती म्हातारी परत-परत त्याला म्हणायची की मला व्हॅक्युम क्लीनरची मुळीच गरज नाही, तरी तो सारखा आपलंच पुराण चालू ठेवायचा व 'एकदा वापरुन तरी पहा हो!' असे म्हणत राहिला. एवढ्यावरही तो थांबला नाही. त्याने काय केले दोन-चार मुठ्ठी धूळ त्याने तिच्या खोलीमध्ये पसरवली व तिला म्हणाला

''आजीबाई! तुम्ही आता पहा! हे मशीन एका मिनिटांत सर्व धूळ शोषून घेईल आणि तुमची खोली पहिल्यासारखी होवून जाईल.'' असे बोलून तो आपले मशीन लावण्याकरीता इलेक्ट्रिक पॉईंट कुठे आहे ते शोधू लागला. त्या म्हातारीला आता हसूं आवरेना. ती म्हणाली - ''माझ्या घराचे वीज कनेक्शन कधीच कापले गेले आहे. माझ्याकडे विजेचे बिल भरण्याकरता पैसेच नाहीत. कळलं? आता तू घे ही केरसुणी आणि कर त्या केरसुणीने परत माझी खोली जशीच्या तशी स्वच्छ!''

हा गमतीदार किस्सा ऐकून माझ्याकडे आलेला तो सेल्समन स्वत: पण हंसू लागला. सेल्समेनमध्ये काय महत्वाचे गुण असायला पाहिजे हे त्याला ह्या गोष्टीवरुन नक्कीच कळले असावे. त्याला पटले असावे की आपण जी वस्तु विकायला निघालो आहोत त्या वस्तूची पूर्ण तांत्रिक माहिती, ग्राहकाबद्दलची माहिती, ग्राहकाची खरी गरज काय आहे याची कल्पना, ग्राहकांचं काय म्हणणं आहे ते शांतपणे ऐकून घ्यायची तयारी, चांगलं सामान्यज्ञान अशा सर्व गोष्टी यशस्वी सेल्समनला लागतात. मी विचार केला - आजच्या या भेटीत या तरुणाला एवढे समजले असले तर त्या सारखे दुसरे चांगले काही नाही.

माझ्या घराच्या बाहेर जाता-जाता कंपाऊंड गेटवर लागलेल्या 'सेल्समन अंदर ना आवे' - या सूचनेकडे एक अर्थपूर्ण नजर टाकत तो तरुण मला ''आपला आभारी आहे, सर!'' असे म्हणत निघून गेला.

★

<u>सहज जाता जाता-</u>

१९६७ मध्ये एकदा मला डॉ. जाकिर हुसैन (त्या वेळी भारताचे उपराष्ट्रपति) यांना भेटण्याची संधी मिळाली. मी त्यांच्याकडे संदेश मागितला. माझ्या डायरीत त्यांनी लिहिले -
''*If you think that anything is worth doing, think that it is worth doing well.*''

मी नेहमी या प्रमाणे वागण्याचा प्रयत्न केला.

मी नसतो तर....

आपण सर्व जाणतोच की आयुष्यामध्ये चांगले दिवस आणि वाईट दिवस दोन्हीही येतच राहतात. कधी आनंद असतो तर कधी दु:ख असतं, कधी यशाचं शिखर तर कधी अपयशाची दरी. परंतू काही माणसं अशी असतात की ज्यांना वाईट दिवस आणि अपयश सहनच करता येत नाही. आणि मग त्यांच्या दुर्भाग्याने ते डिप्रेशन, औदासिन्य, राग आदींचे बळी पडतात. आणि आपलं जीवनच समाप्त करण्याचा, आत्महत्या करण्याचा विचार त्यांच्या मनात घोळू लागतो. पहा ना - वर्तमानपत्रांत नेहमी अशा बातम्या आपण वाचतच असतो- कोणी शाळकरी मुलीने झोपेच्या गोळ्या खाऊन घेतल्या; कोणी तरुण विष पिऊन मरुन गेला, कोणा प्राध्यापकाने गळफांस लावून आत्महत्या केली, कुठल्याशा डॉक्टरने स्वत:ला खोलीत बंद करुन अंगावर केरोसिन टाकून जाळून घेतले; तर कोणी रेल्वेगाडीच्या समोर उडी मारून स्वत:चा अंत करुन घेतला.

अशा तऱ्हेच्या दोन घटना तर मी माझ्या आयुष्यात स्वत: देखील पाहिल्या आहेत. माझ्या मोठ्या भावाच्या मित्राने असेच आगगाडी समोर उडी मारुन स्वत:चे आयुष्य संपवले होते. तसेच मी अहमदाबादला टपाल विभागात डायरेक्टर असताना आमच्या विभागाच्या डिस्पेंसरीमध्ये काम करणाऱ्या एका डॉक्टरने त्याचे कुटुंब घरी नसताना स्वत:ला जाळून घेतले होते. त्याच्या शरीराचा झालेला कोळसा पाहताना मी अगदी हादरुन गेलो होतो. शेतकऱ्यांच्या आत्महत्येच्या बातम्या तर आजकाल नेहमीच येत असतात. त्या संबंधी एक लेख या पुस्तकांत इतरत्र आलेला आहे - ‘‘सुखद पर्जन्य.’’

स्वाभाविक आहे की आर्थिक तंगी, आपल्या करीयरमध्ये असफलता, वैवाहिक जीवनांतील झगडे आणि कटुता, असाध्य रोगाची पीडा, अशा कितीतरी कारणांमुळे मनुष्य जीवनाला अगदी कंटाळून जाऊ शकतो. पण आत्महत्याच आपल्याला या सर्व पिडांपासून मुक्त करु शकतात का? हाच एक उपाय आहे का?

आपण तर नेहमी म्हणतो की मनुष्य जीवन म्हणजे ईश्वराने आपल्याला दिलेला सर्वात उत्तम, सर्वात किमती उपहार आहे - हो ना? आयुष्यांत कांही वाईट दिवस आले ह्याचा अर्थ आपले पूर्ण आयुष्यच व्यर्थ गेले असा होतो कां? आपल्यामुळे इतरांच्या आयुष्यामध्ये कधी चांगल्या घटना होतच नाहीत का? दुसऱ्यांना सुख देताना पुष्कळ वेळा त्यांच्या भल्यासाठी आपण आपल्या इच्छा, आपली स्वप्ने यांचा त्याग करतो किंवा त्यांना गौण समजतो याचे आयुष्यांत काहीच महत्व नाही का? आणि आपल्या अविचाराने आणि अतिरेकी कृत्यामुळे आपण आत्महत्या केली तर त्यामुळे आपल्या कुटुंबावर वीज कोसळत नाही का? आपली बायका-मुले निराधार होत नाहीत का?- अशा अनेक महत्वपूर्ण प्रश्नांची सोदाहरण उत्तरे देणारी एक लघुकथा खूप वर्षापूर्वी म्हणजे १९४६ मध्ये लिहिली गेली होती. लेखकाचे नांव होते - फिलिप वॅन डोरेन स्टर्न. आणि कथेचे नाव होते 'द ग्रेटेस्ट गिफ्ट' (सर्वात मोठा उपहार).

आता त्या लेखकाचे दुर्देव पहा ना. किती तरी प्रकाशकांनी त्याची ही कथा प्रकाशित करण्यास नकार दिला आणि परत-परत त्या कथेचे हस्तलिखित त्या लेखकास 'साभार' परत पाठवले. त्या लेखकाने जर निराश होऊन ती कथा फाडून फेकून दिली असती तर जगासमोर एका प्रसिद्ध चित्रपटाच्या रुपाने कधीच लोकांसमोर आली नसती. पण तो लेखक निराश झाला नाही. फिलिप स्टर्नने मग काय केले? त्याने फक्त आपल्या कथेच्या मर्यादित दोनशे प्रति काढल्या आणि क्रिसमसची भेट म्हणून मित्र-मंडळीत वाटून दिल्या. सौभाग्यवश फ्रैंक काप्रा नावाच्या एका चित्रपट निर्देशकाला ही कथा एकदम पसंत पडली आणि मग या कथेवर आधारित आणि काही नवे प्रसंग टाकून एक चित्रपट तयार झाला. त्या चित्रपटाचे नांव होते 'इट इज ए वंडरफूल लाईफ' म्हणजे - जीवन खरोखर खूप बढिया असते! थोडक्यांत ह्या चित्रपटाचे कथासूत्र असे होते...

कथा मूलत: 'गार्डीयन एन्जल' या संकल्पनेवर आधारित आहे. गार्डियन एंजलची ही कल्पना ग्रीक तत्वज्ञानांत आणि काही धर्मात दिसून येते. याचा अर्थ असा की ईश्वर प्रत्येक माणसांसाठी त्याचा एक पालक देवदूतपण निर्माण करतो. आणि हा देवदूत संकटसमयी त्या व्यक्तीस मार्गदर्शन करतो, त्याचे

रक्षण करतो...

एक इसम असतो जॉर्ज प्रेट. अति नैराश्यामुळे तो एक दिवस आत्महत्या करणारच असतो की त्याचा तो पालक देवदूत त्याला असे करण्यापासून परावृत्त करतो. जॉर्ज त्याला आपली व्यथा सांगतो आणि त्याच्या तोंडून सहज एक उद्गार निघतो - ''अशा दु:खी जीवनाचा काय फायदा? मी जन्मालाच नसतो आलो तर किती छान झाले असते?'' तो देवदूत जॉर्जला म्हणतो, ''ठीक आहे, तुझी ही इच्छा मी आत्ताच पूर्ण करुन देतो. कल्पना कर की तुझा कधी जन्म झालाच नव्हता, कल्पना कर की या पृथ्वीतलावर तू कधी आलाच नाहीस. आणि आता जरा आपल्या भूतकाळात जाऊन बघ की जर तुझे खरोखर अस्तित्वच नसते तर काय-काय झाले असते!''

आणि मग तो देवदूत जॉर्जला आत्तापर्यंत त्याच्या आयुष्यात घडलेल्या बऱ्याच महत्वाच्या घटनांचे पुनर्दर्शन करवितो. जॉर्जला आता त्या सर्व घटनांकडे तो स्वत: कधी नव्हताच ह्या दृष्टिकोनांतून पहावे लागते, आणि ते पाहिल्यावर त्याला पश्चाताप होतो. त्याचे डोळे उघडतात व तो आत्महत्येचा विचार सोडून देतो...

उदाहरण म्हणून आपण जॉर्जच्या आयुष्यातील एक दोन घटना पाहू. एका घटनेत जॉर्जला आपल्या घरी टेबलावर त्याच्या लहान भावाचा फोटो दिसतो. जॉर्जला आश्चर्य वाटते की आपला हा भाऊ मेला केव्हा? मग त्याला जाणवते की जॉर्ज स्वत: जेव्हा अगदी १२ वर्षाचा लहानगा होता तेव्हा त्याने एकदा आपल्या त्या भावाला पाण्यात बुडण्यापासून वाचवलेले असते. पण आता तो लहान भाऊ मृत झालेला दिसतो कारण देवदूताने सांगितल्याप्रमाणे जॉर्जला जे पुनर्दर्शन होत असते त्यात जॉर्जचे अस्तित्व नसतेच. देवदूताने त्याची ती इच्छा की मी जन्मच नसता घेतला तर किती छान झाले असते पूर्ण केलेली आहे. याचा अर्थ असा होता की जॉर्ज होता म्हणून त्याचा तो लहान भाऊ वाचला. म्हणजेच जॉर्जच्या हातून एक सत्कर्म त्या वेळेला झाले होते.

एक आणखी दृश्य आपण पाहूं. पुढे एकदा जॉर्ज एका औषध विक्रेत्याकडे नोकरी करु लागला होता. दुकानाचा मालक एकदा खूप मोठी चूक करणार

होता. त्या दुकानदाराचे एक मुल अकाली मृत्यु झाल्यामुळे तो दुकानदार खूप शोकमग्न होता आणि त्यामुळे एकदा तो एका लहान मुलासाठी योग्य औषध गिऱ्हाइकाला देण्याऐवजी चुकून दुसरेच काही विषयुक्त औषध देणार होता. पण ऐनवेळेवर आपला हा जॉर्ज प्रसंगावधान दाखवतो आणि त्यामुळे ही गंभीर चूक व्हायची टळते. पण जॉर्ज जेव्हा ह्या घटनेचे पुनर्दर्शन करतो तेव्हा त्याला असे दिसते की त्याचा तो दुकानदार बॉस जेलमध्ये आहे आणि कोर्टाने त्याला त्याच्या निष्काळजीपणाबद्दल गंभीर शिक्षा केलेली आहे.

याही घटनेमुळे हेच दिसून येते की प्रत्यक्ष घटनेच्या वेळी जॉर्ज हजर होता आणि त्याच्याचमुळे दुकानदाराच्या हातून ती गंभीर चूक झाली नाही. जॉर्जच्या हातून घडलेल्या सत्कृत्याचेच हे दुसरे उदाहरण.

अशा तऱ्हेने जॉर्जला त्याच्या जीवनाचा 'जॉर्जरहित-री प्ले' दाखवून तो देवदूत आत्महत्या करायला निघालेल्या जॉर्जला हे पटवून देतो की आपलं जीवन हा एक अमूल्य उपहार असतो. प्रत्येक जण दुसऱ्याच्या आयुष्यात देखील महत्वपूर्ण भूमिका करत असतो. परिवारासाठी, समाजासाठी देखील प्रत्येक माणसांचं काही न काही महत्वपूर्ण योगदान असतंच, आणि म्हणूनच देवाने दिलेली ही 'गिफ्ट' आज आपल्याला काही दु:ख आहे, आपण संकटात आहोत म्हणून इतक्या सहजतेने लाथाडून द्यायची नसते. ह्या गोष्टीमध्ये या विचार धारणेला बल देणारे आणखीनही बरेच प्रसंग आहेत...

चार पानांची ही छोटीशी गोष्ट मी जेव्हा इंटरनेटवर वाचत होतो तेव्हा मी विचार करु लागलो- 'आमच्या धर्मामध्ये तर पालक देवदूताची म्हणजे गार्डीयन एंजलची ही कल्पनाच नाहीये. अशा स्थितीत मग काय करायचं? कोणाला आपला पालक देवदूत म्हणजे फरिश्ता बनवायचं? ह्या प्रश्नाचं जे उत्तर मला खूप आवडले ते हे होतं - आपला अंतरात्मा! इंग्रजीमध्ये एक वाक्य आहे - 'कॉन्शन्स इज द इनवर्ड मॉनीटर' म्हणजे देवदूताचं हे जे काम आहे ते काम आपली विवेकबुद्धि देखील करु शकते. आपला अंतरात्मा आपल्या प्रत्येक गोष्टीवर नजर ठेवू शकतो व आपला गार्डीयन एंजल बनु शकतो. असे केल्यामुळेच कोणालाही कधीही असे वाटायला नको की त्याचे जीवन अगदी व्यर्थ होते!

फ्रँक काप्राच्या त्या चित्रपटाचा काही भाग मी ‘यू ट्यूब’ वर पण पाहिला. जमल्यास आपणही जरूर पहा!

आपल्या आयुष्यांत आपल्या हातून काही ना काहीं चांगल्या गोष्टी होतातच, दुसऱ्यांचे आपल्यामुळे काहीं ना काहीं कल्याण होतेच ही कल्पना देखील प्रत्येकाला स्वास्थप्रद मानसिकता देऊ शकते आणि अशी मानसिकता आपल्या दैनंदिन जीवनाचा सर्वोत्तम उपयोग करण्यासाठी आपल्याला प्रेरित करु शकते. आपणही आपल्या आयुष्याचा असा ‘रि-प्ले’ कल्पनेने पहावा.

‘हू नोज दि पिक्चर मे बी व्हेरी प्लेझंटली सरप्राईझिंग ॲण्ड फ्लॅटरिंग फॉर अस!’

★

सुखद पर्जन्य

मध्यंतरी माझ्या वाचण्यांत एक कविता आली. इंग्रजी साप्ताहिक 'टाईम' मध्ये या कवितेचा उल्लेख होता. ऑस्ट्रेलियामधे सन् २००२ मधे जो भयंकर दुष्काळ पडला होता त्याबद्दल लेखामधे माहिती होती, आणि त्याच्या संदर्भात या कवितेचा उल्लेख होता. कवि मरे हारटीन यांच्या या कवितेचे शीर्षक होते - 'रेन फ्रॉम नो व्हेअर.' मी ही कविता पूर्ण वाचता यावी म्हणून इंटरनेटवर पण पाहिली. कविता वाचल्यावर मला असे वाटले की आपल्या देशातील शेतकऱ्यांच्या समस्यादेखील या कवितेत वर्णन केलेल्या घटनेसारख्याच आहेत. भारतातदेखील शेतकऱ्यांची हालत फार खस्ता आहे व अजूनही त्यांना निसर्गावर फार फार अवलंबून रहावे लागते. अवर्षण आणि दुष्काळ ह्यांचा त्यांना फार सामना करावा लागतो, ते कर्जबाजारी होतात व आत्महत्या करतात. तरीपण अशा शेतकऱ्यांनी आशावाद सोडू नये ही शिकवण ह्या कवितेद्वारे त्यांना समजावी असे मला सारखे वाटत राहिले. शेतकऱ्यांप्रमाणे निराशेने ग्रासित इतर कोणालाही ही गोष्ट तेवढीच मार्गदर्शक आहे, म्हणून या पुस्तकांत तिच्याबद्दल लिहित आहे.

हृदयस्पर्शी अशा या कवितेत एका तरुण शेतकऱ्याची गोष्ट आहे. भयंकर दुष्काळामुळे तो पूर्णपणे उध्वस्त झाला आहे, निराश झाला आहे. आपल्या बैलांसाठी त्याच्याकडे चारा विकत घेण्यासाठीही पैसे नाहीत. त्याचे पशुही इतके दुर्बळ झाले आहेत की पशु बाजारामधे त्यांना विकत घेणारा कुणी नाही. पाऊस न पडल्यामुळे पाण्याचे सर्व स्रोत सुकून गेले आहेत. शेतकऱ्याला उगीच खोटी आशा वाटत आहे की उशीरा का होईना थोडा तरी पाऊस पडेल. परंतु नियतीचा तो एक 'क्रुअेल जोक - निष्ठुर थट्टा, निष्ठुर जोक आहे.' त्या निर्धन शेतकऱ्याला उधार पैसे द्यायलाही कुणी तयार नाही, कारण आधीच घेतलेलं ऋण देखील तो परत करु शकलेला नाही. अशा मनस्थितीत तो तरुण शेतकरी सारखा एकच विचार करत आहे-

''माझ्या आजोबांनी ही जमीन किती प्रेमाने आमच्याकरता ठेवली. आर्थिक स्थिती खूप चांगली नसतानादेखील त्यांनी ही जमीन विकायचे कधी मनात आणले नाही. आणि मी एक 'युसलेस फेलो' ठरलो आहे! माझ्या बायको-मुलांचे मी पोषणही करु शकत नाही. काय अर्थ आहे असं जगण्यात? माझ्या समोर आता फक्त एकच मार्ग आहे -'ही माझी जीवनलीला समाप्त करणं.'

अशा तऱ्हेने डिप्रेशनच्या आहारी जाऊन तो शेतकरी आत्महत्येची योजना करु लागतो.

'आज संध्याकाळी बायको, मुलांबरोबर शेवटचे चहापाणी करतो, मला पक्षांची शिकार करायची आहे अशी सबब सांगतो, आणि आपली बन्दूक घेऊन घराबाहेर कुठे एकांतात जाऊन स्वत:ला गोळी मारुन घेतो.' असा विचार तो दु:खी शेतकरी करु लागतो. परंतु दूर गावी राहणाऱ्या आपल्या वडीलांचे बरेच दिवसांत पत्र नाही म्हणून मरण्यापूर्वी त्यांचे काही टपाल आले आहे कां ते पहावे म्हणून तो पत्रपेटी उघडून पाहतो. आणि पहा ना! वडीलांनी पाठवलेले पत्र जणु त्याची वाटच पाहात असते. आपल्या वडीलांना मनातल्या मनांत शेवटचा नमस्कार करुन तो पत्र उघडतो आणि त्याच्या जीवनाला त्या पत्रामुळेच एक सुखद वळण लागते! वडीलांनी त्याला पत्रांत असे लिहीलेले असते:-

''बेटा! सध्या परिस्थिती फार वाईट आहे हे मला समजते आहे. तुझा स्वभाव पण मी चांगला ओळखतो. दुष्काळामुळे तुझ्यासमोर अंधारच अंधार आहे, दूरवर कुठे प्रकाशच नाहीये असं तुला जे वाटतंय ते पण साहजिक आहे. तरी पण बेटा! मनातले वाईट विचार सोडून दे. विषाद सोडून दे! तुझं कुटुंब तुझ्या पाठीशी आहे असं धरुन चाल. काही लोकांशी बोलून पहा, काहीं न काहीं मार्ग सापडेल. तुझे मला खूप दिवसात काही पत्र नाही. त्यामुळे इकडे मी चिंतातुर आहे. ऐक! तुझी जी आज समस्या आहे, जी बिकट परिस्थिती आहे ती मीही भोगून चुकलो आहे. खूप जुनी गोष्ट आहे ती. मला अजूनही तो दिवस आठवतो. त्या वेळेस देखील असाच एकानंतर एक दोन-तीन वर्षे पाऊस झाला नव्हता. मी कर्जात आकंठ बुडलो होतो. मी बंदुकीचा चाप स्वत:वर रोखणारच

होतो. पण त्या वेळेस तू माझ्याकडे पळत पळत आलास. एक छोटासा बालक होतास तू तेव्हा. तू मला म्हणालास -''बाबा, तुम्ही आज गुपचुप बसला आहात? रोज शेतावरुन आल्यावर कसे माझ्याशी खेळता. आज पण खेळाना तसं... आणि तुझ्या या गोड गोड बोबड्या बोलण्याने माझे आयुष्यच बदलून टाकले. बेटा! त्या वेळेस तू माझ्याकडे आलास आणि मला आत्मघातापासून वाचवलंस. एका तऱ्हेने तूच मला शिकवलंस की आयुष्यांतील समस्यांचे उत्तर आत्महत्येंत नाही''....

ह्याच पत्रात पुढे त्या शेतकऱ्याच्या वडिलांनी असेही लिहीले होते- ''यू आर द वन दॅट टॉट मी देअर इज नो ॲन्सर इन ए गन''- म्हणजे आत्महत्येने कुठलाही प्रॉब्लेम सुटू शकत नाही. जरा पहा! तुझे थोडे तरी चांगले मित्र असतीलच, त्यांच्याशी सल्लामसलत कर. उगीच खोटा संकोच करु नकोस, दुराभिमान करु नकोस. थोडे दिवस जे काही लहान मोठे काम मिळेल ते करुन घे. आणि हो! हे माझं पत्र मिळाल्याबरोबर माझ्याशी लगेच संपर्क कर. खूप दिवसांत तुझी माझी भेट नाही. मी तुझा आवाज ऐकायला फार उत्सुक आहे.''

वडीलांचे असे हे पत्र वाचल्यावर आत्महत्या करायला निघालेला तो शेतकरी भावनावश होऊन रडू लागतो व मनांतल्या मनांत आपल्या वडीलांना बिलगतो, आणि थोड्याच वेळात त्याचा तो सर्व विषाद, त्याची सर्व निराशा दूर होते, आणि आपल्या कुटुंबाला भेटण्याकरता तो परत घराकडे वळतो. त्याच्या वृद्ध वडिलांचे ते पत्र म्हणजे एक प्रकारे त्याच्या जीवनात सुखद पर्जन्य वर्षाच असते. आणि अशा स्नेहरुपी श्रावणसरीमुळे त्याची जगण्याची इच्छा परत ताजीतवानी होते. तिला आशेचे अंकुर फुटतात.

वाचक हो! तुम्ही पण जमल्यास ही पूर्ण कविता जरुर वाचा. कवितेच्या शेवटल्या ओळी अशा आहेत-

''Then he strode towards the homestead,
shoulders back and head held high,
He still knew the road was tough,
but there was purpose in his eye.

He called his wife and children,
who'd lived through all his pain.
They talked of silver linings,
how good times always followed bad.
Then he walked towards the phone,
picked it up and rang his Dad....
And then they heard the roll of thunder
and they smelt the smell of rain.''

सहज जाता जाता-

गुलाम अलीने म्हटलेल्या एका गझल मध्ये खालील सुंदर ओळी आहेत-

''वक्त अच्छा भी आएगा नासिर!
गम ना कर, जिन्दगी पडी है अभी!''

कधी किंकर्तव्यमूढ झालात तर हा शेर गुणगुणावा!

★

(टीप-या पुस्तकांत इतरत्र एक लेख- 'मी नसतो तर...' आहे. त्यांत देखील आत्महत्या करायला निघणाऱ्या एका माणसाची गोष्ट आहे. त्यांत जशी 'गार्डियन एन्जल'ची कल्पना आहे. त्यानुसार या शेतकऱ्याच्या केसमध्ये त्याच्या वडिलांचे पत्रच जणु काही त्या 'गार्डियन एन्जल'चे काम करते. नाही का? औदासिन्य आणि घोर निराशा विशेषत: बिझिनेसमध्ये, धंद्यामध्ये आपल्यास पण येऊ शकते - कधी नैसर्गिक आपत्ती, कधी ग्लोबल आर्थिक मन्दी, कधी-कधी सरळ फसवणूक तर कधी आपले चुकीचे अंदाज. पण तरीही सुखद पर्जन्यवृष्टि आज ना उद्या जरुर होईल, 'रेन फ्रॉम नो व्हेअर' जरुर पडेल हा आशावाद व त्या दिशेने प्रयत्न चालू ठेवणे हेच उत्तम! हे युवा वर्गाने ध्यानांत ठेवावे! '*There is no answer in a gun*' हे अगदी मनांत कोरुन ठेवावे.)

फर्स्ट थिंग्स् फर्स्ट

इंग्रजी भाषेमध्ये एक म्हण आहे, 'फर्स्ट थिंग्स् फर्स्ट', म्हणजे जे काम प्रथम करणं आवश्यक आहे, महत्वपूर्ण आहे ते आधीच करायला पाहिजे. नाही तर आपली मन्शा कितीही चांगली असली तरी आपल्या सर्व प्रयत्नांवर पाणी फिरतं आणि आपला उद्देश्य तर सफल होत नाहीच, उलट लोक आपल्याला आपल्या अविचारांवर हसतात व म्हणतात की या माणसाला काही 'सेन्स ऑफ प्लानिंग' नाही आणि हा अपरिपक्क बुद्धीचा आहे.

या संबंधी एक मजेदार नीतिकथा मध्यंतरी माझ्या वाचण्यात आली.

रॉजर नांवाचा एक गृहस्थ होता. त्याला कुटुंब असं नव्हतंच आणि मित्रमंडळ पण नव्हतं. तो एकटाच राहायचा. एकदा तो आपल्या या एकटेपणाला खूप कंटाळला. त्याने विचार केला मी एखादा पाळीव प्राणी ठेवून पाहतो. कदाचित त्याच्या सहवासात माझा वेळ बरा जाईल व एकटेपणा आणि बोअरडम पण कमी होईल. रॉजर एका भाड्याच्या घरामधे राहात होता. पण त्याच्या घरमालकाने आपल्या सर्व भाडेकऱ्यांना घर भाड्याने देतानाच ताकीद दिली होती की तुम्ही कुत्रा, मांजर असे काही पाळायचे नाही आणि घरांत आणायचे नाही. म्हणून रॉजरने विचार केला की चला आपण एक पोपटच घेऊन येऊ. पक्षी विकणाऱ्या एका दुकानदाराकडे तो गेला. त्याला एक खास पोपट दाखविता दाखविता दुकानदार म्हणाला, ''तुम्ही हा पोपट घ्या. थोडा महाग नक्की आहे. पण तुम्हाला हा जरुर आवडेल. हा नुसतं बोलतच नाही पण गाणं पण म्हणतो.'' रॉजरला आणखीन काय हवे होते! त्याने पटकन् तो महागडा पक्षी घेतला.

पोपट घरी आणून २४ तास होवून गेले तरी पिंजऱ्यातला तो पोपट न काही बोलला न काही गायला. रॉजरने दुकानदाराकडे तक्रार केली तेव्हा दुकानदाराने त्याला विचारले- ''तुम्ही जेव्हा हा पोपट आणि त्याचा पिंजरा घेतला तेव्हा त्याच्याबरोबर येत असलेली एक छोटी घंटी घेतली होती कां?''

‘‘घंटी कशाला?’’ रॉजरने विचारले.

दुकानदार म्हणाला, ‘‘सॉरी! तुम्हाला सांगायचं राहून गेलं होतं. आधी हा पोपट आपल्या चोचीने ती घंटी वाजवितो आणि मग नंतर गातो.’’

पण घंटी घेतल्यावरदेखील तो पोपट काही गाईना. रॉजर परत दुकानदाराकडे गेला. दुकानदार म्हणाला- ‘‘पोपट विकताना मी तुम्हाला एक छोटासा कागदही दिला होता. दाखवा तर मला तो कागद!’’

रॉजरला आठवेना की आपण तो कागद कुठे ठेवला आहे. दुकानदार त्याला म्हणाला- ‘‘काही हरकत नाही. मी तुम्हाला सर्व समजावून सांगतो. पिंजऱ्याबरोबर या पोपटासाठी एक छोटीशी शिडी लागते आणि एक छोटासा आरसाही. पोपट आधी ही शिडी चढतो, मग वर ठेवलेल्या आरश्यामधे आपला चेहरा पाहतो, खूष होतो. आपल्या चोचीने तो ती घंटी वाजवतो आणि त्या घंटीची किणकिण ऐकताच तो गायला लागतो. यांचे सर्व ट्रेनिंग असेच झाले आहे.’’

बिचारा रॉजर काय करणार? तो त्या इतर सर्व वस्तूही गोळा करतो. तो पोपटाचं बोलणं आणि गाणं ऐकण्यासाठी अत्यंत उत्सुक झालेला असतो. त्याचं एकटेपण दूर करणारा दुसरा कोणी साथी असतोच कुठे त्याच्याकडे?

अशा तऱ्हेने तीन दिवस जातात. चौथ्या दिवशी रॉजर रडत-रडत परत त्या दुकानदाराकडे जातो.

‘‘आता काय झालं बुवा?’’ दुकानदार विचारतो.

‘‘माझा तो पोपट - तो आज मरुन गेला. मी त्याच्याकरता एवढं सारं केलं पण तो चूपच राहिला. दोन चार वाक्ये काय तो काल रात्री बोलला असेल.’’

‘‘काय, काय बोलला तो?’’ तो पोपट विक्रेता उत्सुकतेने विचारतो.

आपले डोळे पुसत-पुसत आणि हुंदके देत-देत रॉजर म्हणतो, ‘‘तो पोपट शिडीच्या एक दोन पायऱ्या पण नीट चढू शकला नाही. अचानक धपकन् खालीच पडला. मरताना अगदी दु:खी चेहेऱ्याने त्या पोपटाने मला म्हटले, ‘‘तुम्ही माझ्याकरता शिडी, घंटा, आरसा हे सर्व आणले. ते सर्व ठीक आहे.

तुमचं माझ्यावरचं प्रेम मी समजतो. तुम्हाला माझी दोस्ती हवी होती याचं पण मला कौतुक आहे. पण तुमच्याकडे आणल्यापासून तुम्ही मला नं एक घोट पाणी दिलं, न एक दाणा पण खायला दिला. असं कां बरं तुम्ही केलंत?''...

रॉजर आणि पोपटाच्या या गोष्टीवरुन आपण काय शिकतो? या गोष्टीचे काय तात्पर्य आहे? हेच की 'पहिली कामे पहिल्यांदाच', म्हणजेच 'फर्स्ट थिंग्स् फर्स्ट!' रॉजरचा त्या पोपटासाठी घंटी, आरसा, शिडी वगैरे आणण्यांत खूप छान हेतू होता - गुड इंटेन्शन! - परंतु रॉजर त्या प्राण्यासाठी मूलभूत गोष्टीतर विसरुनच गेला. त्याच्या भुकेची व तहानेची त्याने काहीच व्यवस्था केली नाही. तो पोपट उपाशीपोटी मेला. म्हणून म्हणतात की, 'डोन्ट फरगेट बेसिक्स!' आणि जेव्हा आपण हेच विसरतो तेव्हा आपल्या सर्व योजना, सर्व मनसुबे, सर्व स्कीम्स् फेल होऊन जातात आणि ज्यांच्या फायद्यासाठी, सोयीसाठी आपण हे सर्व करतो त्यांना त्याचा काहीही लाभ होत नाही. दे आर नॉट हॅपी, दे आर नॉट इम्प्रेस्ड!

'फर्स्ट थिंग्स् फर्स्ट' - हे तत्व आपल्या रोजच्या जीवनातदेखील कसे विसरले जाते यांची अनेक उदाहरणे आपणांस पहावयास मिळतात. नमुना म्हणून एक दोन उदाहरणे इथे देतो-

- एखादा निर्माता मार्केटमधे एखादं नवीन कंज्यूमर प्रॉडक्ट आणतो. त्याच्या पब्लिसिटीवर आणि आकर्षक पॅकिंगवर तो पाण्यासारखा पैसा खर्च करतो. परंतु त्या वस्तुच्या गुणवत्तेकडे त्या निर्मात्याचे लक्ष नसते, क्वालिटी कन्ट्रोलवर तो लक्ष देत नाही. असे प्रॉडक्ट्स बाजारात थोडे दिवस तर चालतात परंतु ग्राहकांना त्यांच्या खराब क्वॉलिटीची जाणीव होताच ती वस्तू विक्रीमधे फेल पडते. बरोबर आहे - उपभोक्ता फसवणुक कशी सहन करणार?
- एखादी म्युनिसिपालटी किंवा नगर परिषद शहराच्या सो-कॉल्ड, सौंदर्यीकरणासाठी चौरस्त्यांवर पुतळे लावते, कारंजी लावते, रोड डिव्हाइडवर फुलांच्या कुंड्या - फ्लॉवर पॉट्स लावते, पण यापेक्षा महत्वाच्या अशा बेसिक गोष्टी विसरुन जाते - ट्रॅफिक सिग्नल बंद पडलेले

असतात. रात्री रस्त्यावर भरपूर प्रकाश नसतो, झेब्रा क्रॉसिंग दर्शविलेलं नसतं, रस्ते ओबड-धोडब असतात, फूटपाथवर अतिक्रमण असते- परंतु इकडे त्यांचे लक्षच नसते, आणि या बाबतीत काही कठोर कारवाई पण ते करीत नाहीत. म्हणूनच असे हे सौंदर्यीकरण - हे वरवरचे बदल- 'कॉस्मेटिक बदल'- जनतेला प्रभावित करीत नाहीत.

- एखादा उभरता गायक कलाकार नुसता पब्लीसिटीच्या मागे धावत असतो. कार्यक्रमात त्याला झगमगता ड्रेस, मोठा वाद्य वृंद, स्टिरीयो इफेक्ट, इको इफेक्ट (प्रतिध्वनि) या सर्व गोष्टी हव्या असतात. पण आपल्या स्वत:च्या आवाजावर तो नियमित रियाज करायला, मेहेनत करायला तयार नसतो. व्हॉइस-कल्चरसाठी आणि आपले संगीताचे ज्ञान वाढवण्यासाठी तो काही मेहनत घेत नाही, काही रुचि दाखवत नाही. असे(महा)गायक चार दिवसपण टिकत नाहीत.

फर्स्ट थिंग्स् फर्स्ट ही जी म्हण आहे ही आम्हाला हेच शिकवते की आपल्या 'प्रायॉरिटीज' नीट लावा. म्हटलेच आहे की, 'डु नॉट प्लेस द कार्ट बिफोर द हॉर्स'- म्हणजे घोडागाडीमध्ये नेहमी घोडा पुढे आणि गाडी मागेच असली पाहिजे - वरना बात नहीं बनती!

स्टीफन कॉवे नावाच्या लेखकाने तर फर्स्ट थिंग्स् फर्स्ट - या सिद्धांतावर एक पुस्तकच लिहीले आहे. यशस्वी होऊ इच्छिणाऱ्या माणसांनी 'फर्स्ट थिंग्स् फर्स्ट' ही एक फार चांगली सवयच आहे, असे समजायला हवे.

★

<u>**सहज जाता जाता-**</u>

'फर्स्ट थिंग्स फर्स्ट' हा काही जणांच्या कार्यसंस्कृतीचा- वर्क कल्चरचा एक भागच असतो. त्याचं हे एक गमतीदार पण खरंच महत्वाचं उदाहरण.

१९८१ मध्ये मी इंग्लंडला ३ महिने एका प्रशिक्षणासाठी गेलो होतो. त्यात इतर पाच देशांचे अधिकारीही होते. पहिल्या

दिवशी आम्ही पायी तीन कि.मी. चालत जाऊन सकाळी नऊ वाजता प्रशिक्षण केंद्रावर पोहोचलो. थंडीचे दिवस, तीही इंग्लंडची. रिसेप्शनवर रिपोर्ट केल्यावर स्वागतकक्षांत आम्हास भेटायला आमचा प्रशिक्षक आला. कॉफी झाल्यावर वर्गात नेण्याआधी त्याने सुचविले की 'तुम्ही वाटल्यास आधी सर्व जण 'रेस्टरुम' (*Toilet*) मध्ये जाऊन या. 'मेक युवर सेल्फ कंफर्टेबल'; फर्स्ट थिंग्स फर्स्ट, इज इट नॉट?'

ही वॉज सो राईट! बरोबर आहे. एकदा वर्ग सुरु झाला की दीड दोन तास न आम्हाला चुळबुळ न क्लासला व्यवधान!! फार लहानशी गोष्ट, पण किती समर्पक, आवश्यक व सूचक!)

मर्फी की बर्फी

आकाश अगदी निरभ्र दिसत आहे. एकही ढग कोठे दिसत नाहीये. आज कसचा पाऊस येतोय् असा विचार करुन मी छत्री न घेताच घराबाहेर पडतो आणि पहा! तास दोन तासात कोठून एकदम ढग गोळा होतात आणि पाहता पाहता पाऊस पडायलाही लागतो. असा अनुभव पावसाळ्यांत कोणास येत नाही? छत्री न्यावी तर हवेत नुसता दमटपणा आणि घाम, पण पावसाचा एक थेंबही पडत नाही आणि ज्या दिवशी न न्यावी त्या दिवशी नेमका पाऊस हैराण करतो हा अनुभव अगदी नेहेमीचा आहे. अशा अनपेक्षित (?) व त्रासदायक गोष्टी आपल्या जीवनात वारंवार होतच राहतात. (विशेषत: पावसाबद्दलचा हा अनुभव मला देखील दोन ठिकाणी एक-दोनदा आला - एक माझ्या दोन वर्षाच्या शिलांगच्या उत्तर-पूर्वेतील पोस्टिंगमधे आणि दुसरा- मुलाकडे मागे तीन महिने इंग्लंडला.) गंमत अशी की हे सर्व माहित असूनही केवळ विसरभोळेपणामुळे वा निव्वळ आळसामुळे आपण हवी ती खबरदारी घेत नाही.

हे दुसरे उदाहरण पहा! आपण तासन्तास बसून कंप्युटरवर काही महत्वाचे काम केलेले आहे. आता आपल्याला एक महत्वाचे प्रेझेंटेशन करायचे आहे आणि त्यासाठी आपल्या कामाचे, ताबडतोब प्रिंट-आऊट्स हवे आहेत. आणि हे काय? आपला प्रिंटरच खराब झालेला दिसतोय!

आणखी एक नेहेमीचे उदाहरण पहा! आपण खूप विचार करुन एखाद्या कार्यक्रमाचे सविस्तर बजेट बनवितो आणि नेमकी वेळेवर काही ना काही गडबड होते, अनपेक्षित गोष्टी एकदम समोर येतात आणि आपला खर्चाचा अंदाजच 'अपसेट' होवून जातो.

एक आणखी उदाहरण! कधी-कधी आपण विचार करतो की इतक्या ठराविक दिवसांत मी हे काम पूर्ण करीनच, पण ती वेळ मर्यादा निघून गेल्यावर देखील ते काम पूर्ण झालेलं नसतं आणि संतोषकारक तर नसतंच नसतं!

थोडक्यांत म्हणजे आपल्याला जी गोष्ट सोपी वाटत असते, सहज होऊन जाईल असे वाटत असते ती गोष्टदेखील तिच्यासाठी एवढी मेहेनत घेऊन देखील असफल होते आणि मग 'गुड शो' न होता 'फ्लॉप शो' होतो. आपल्याला मग खाली पहायची वेळ येते....

आता, या स्थितीचा आपण कसा सामना करतो. आपले 'बॅडलक' म्हणून दु:खी होतो की त्याला 'लाईटली' घेऊन 'असे तर चालायचेच' असे मानून 'इट इज ए पार्ट ऑफ द गेम' म्हणून सोडून देतो हे आपल्या स्वभावावर अवलंबून असते. काहीं का असेना, अशा समस्यांमुळे जी जटीलता निर्माण होते, जो 'ऑक्वर्डनेस' येतो त्या पासून, त्या 'एम्बॅरॅसमेंट'पासून आपली काही सुटका नसते.

पण खरोखर अशा परिस्थितीतून आपण स्वत:चा बचाव करु शकतो का? उत्तर सोपे आहे. पूर्णपणे तर कधीच नाही, पण पुष्कळ अंशी करु शकतो. त्याच्याकरिता आपण 'मर्फीज लॉ' नावाचा एक सिद्धांत लक्षांत ठेवायला हवा. मी तर म्हणेन नुसता लक्षांतच ठेवू नये तर आपल्या आयुष्याच्या तत्वज्ञानाचा तो एक अनिवार्य भाग आहे असं त्याला समजावं! काय आहे हा मर्फीचा सिद्धांत?

मेजर एडवर्ड मर्फी (१९१८-१९९०) हा एक अमेरिकन एरोस्पेस इंजिनियर होता आणि अमेरिकन फौजेमध्ये होता. आपल्या विशाल अनुभवाच्या आधारावर त्याने ज्या काही महत्वपूर्ण गोष्टी सांगितल्या त्यांना व्यवस्थापन क्षेत्रांत 'मर्फीज् लॉ' म्हणून ओळखले जाते. मी जेव्हा केंद्रीय सिव्हिल सेवेत होतो तेव्हा प्रबंधनसंबंधी एका प्रशिक्षणात मला या 'मर्फीज लॉ'ची माहिती मिळाली. आमचे प्रशिक्षक महोदय याला गमतीने 'मर्फीज बर्फी' म्हणत असत. ते म्हणायचे -'ये मिष्ठान्न, ये बर्फी बडे काम की चीज है! याचा नेहेमी टॉनिक सारखा उपयोग करा! तुमचा स्ट्रेस, तणाव व 'परेशानी' हे टॉनिक खूप कमी करु शकते!''

या सिद्धांतामध्यें तीन मुख्य गोष्टी आहेत:-

१) 'नथिंग इज ॲज सिम्पल ॲज इट लुक्स'- कुठलेही काम वाटते

तितके सोपे नसते.

२) 'थिंग्ज ऑलवेज टेक लाँगर दॅन दे शुड'- म्हणजे आपल्याला वाटते त्यापेक्षा कार्य पूर्ण व्हावयास नेहेमी जास्तच वेळ लागतो.

३) 'इफ समथिंग इज टू गो राँग, इट विल'- म्हणजे तुम्ही कितीही सावधानी बाळगा, काही ना काही गडबड, काही न काही चूक व्हायची असेल तर ती होणारच!

मर्फीचे हे म्हणणे किती सटीक, सार्थ व वास्तववादी आहे, हो ना? तरीही आपण याला नजरअंदाज करतो आणि मग स्वत:ला, आपल्या भाग्याला, परिस्थितीला दोष देत राहतो. पण खरं पाहिले तर ही सर्व डोकेदुखी आपण खूप अंशी टाळू शकतो जर आपण काही अडचणी 'अ‍ॅन्टीसिपेट' केल्या आणि आधीपासूनच त्यांच्यासाठी योग्य अ‍ॅक्शन प्लॅन म्हणजे कृति-योजना आखून ठेवली.

मर्फी साहेब नेहेमी म्हणायचे-'*Always assume worst case scenerios*'' म्हणजे वाईटात वाईट काय होवू शकते, सर्वात कठीण समस्या कोणती येवू शकते? याचा आधीपासूनच अंदाज घेवून ठेवा, त्या समस्येचे निराकरण कसे करता येईल यावर आधीच विचार-विमर्श करा व योग्य पावले उचलण्याची आधीच पूर्ण तयारी करुन ठेवा. इन शॉर्ट - आग लागल्यावर विहीर खणू नये!...

पण मजेची गोष्ट ही आहे की मर्फीच्या सिद्धांतातील पहिले कलमच पहिले तत्वच आपण विसरुन जातो -'*Nothing is as simple as it looks!*' ह्याचेच आपल्याला स्मरण रहात नाही. आपण काहीही तयारी करीत नाही. मग अशी दिरंगाई, अव्यवस्था, अपयश आणि चिडचिड आणि मानसिक तणावच आपल्या पदरी पडतात. याची अगदी दैनंदिन उदाहरणे म्हणजे- अगदी आयत्या वेळेस स्कूटरमध्ये पेट्रोल नाही हे दिसणे, आपली पर्स, किल्ल्या शोधायची वेळ येणे, मोबाईल ऐन वेळेस रिचार्ज केलेला नसणे, बस चुकणे, एखाद्याला इतक्या वाजता मी नक्की पोहोचतो असे सांगून पण लेट लतीफ होणे, मिटींगमध्ये महत्वाचे कागद नेण्याचे विसरणे, परगावी जाताना घरातले

दिवेच बंद करायचे राहून जाणे. ए.टी.एम.वर फार जास्त भरवसा ठेवून तुटपुंज्या रकमेनिशी घराबाहेर पडणे आणि मग वेळेवर डेबिट कार्डची गफलत होणे, माझी स्मरणशक्ति 'मस्त' आहे या आढ्यतेमधे महत्वाच्या कामांची चेक-लिस्ट न बनविणे आणि ऐन वेळी नुसती धावपळ, चिडचिड करणे व त्यामुळे इतरांचा मूडही खराब करणे- 'द लिस्ट कॅन बी अेण्डलेस! सो ऑलवेज डबल-चेक, डबल-चेक!!'

★

<u>सहज जाता जाता-</u>

मर्फीच्या तिसऱ्या लॉ ची एक मस्त करॉलरी (उपप्रमेय) आहे-

"*What is to go wrong will go wrong, and that too at the worst possible time in the worst possible way!!*"

श्रवण-भक्ति

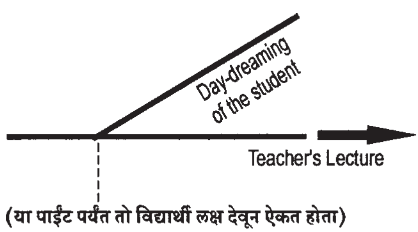
शाळेमध्ये संस्कृतचा अभ्यास करताना मी एक सुभाषित शिकलो होतो. त्याचा अर्थ होता- 'सत्य बोला, प्रिय बोला, पण अप्रिय सत्य बोलू नका, कारण अप्रिय सत्याचा श्रोता आणि वक्ता दोन्ही दुर्लभ असतात.'

मानवी स्वभावाची विशेषता दाखविणारे असे हे सुभाषित होते. हे तर झाले अप्रिय सत्याबद्दल! पण आपल्याला असे दिसते की आपल्या दैनंदिन सामान्य व्यवहारामधेदेखील चांगला वक्ता आणि चांगला श्रोता मिळणे दुर्लभच असते. मग खरं पण अप्रिय ऐकणे ही तर दूरचीच गोष्ट आहे. चांगला वक्ता होण्यासाठी जसे प्रसन्न व्यक्तिमत्व, विषयाची चांगली माहिती, समय सूचकता, प्रभावी आवाज, बोलण्याची चांगली शैली, आपलं म्हणणं उदाहरणासहित समजावून सांगण्याची कला, विनोद बुद्धि इत्यादी अनेक गोष्टींची आवश्यकता असते, तसेच एक चांगला श्रोता होण्यासाठीदेखील काही गोष्टी आवश्यक असतात. आणि जर अशा गोष्टींचा अभाव असलेला श्रोता वक्त्यासमोर बसलेला असला तर त्या वक्त्याचे सर्व परिश्रम व्यर्थ जातात आणि त्या वक्त्यास आपल्या श्रोतृवर्गाला "*Please lend me your ears! Please lend me your ears!*"असे आवाहन वारंवार करावे लागते.

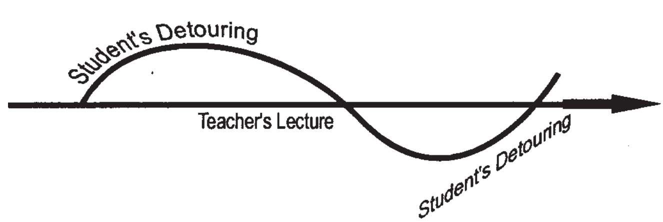
याच विषयाचा एक खूप मनोरंजक, हास्यप्रधान लघुपट एका व्यवस्थापन संबंधी प्रशिक्षणांत मला पहायला मिळाला. हे प्रशिक्षण मी मुंबईच्या 'नीटी' मध्ये म्हणजे नॅशनल इन्स्टीट्युट फॉर ट्रेनिंग इन इण्डस्ट्रीयल इन्जिनियरिंग येथे १९७८ मध्ये माझे निदेशक म्हणून प्रमोशन होण्याआधी घेतले होते. या गमतीदार चित्रपटाचे नाव होते - इफेक्टीव लिसनिंग (लिसनिंग आणि हियरिंग मधील फरक माहित आहे ना? सांगतो नंतर!) या मध्ये तीन निरनिराळी दृश्ये होती. प्रत्येक दृश्यामध्ये चांगला श्रोता होण्यामध्ये कोणते विविध 'अडथळे' असतात याबद्दल माहिती होती. हा लघुपट पहात असताना त्यातील विनोदी प्रसंगांवर आम्ही खूप हंसलो. पण हंसत-खेळत ती फिल्म खूप छान धडा

शिकवून गेली. ती तीन दृश्यें अशी होती:-

दृश्य एक :- वर्ग चाललेला आहे. विद्यार्थी लेक्चर ऐकत आहेत. एक विद्यार्थी सुरवातीस नीट लक्ष देवून प्रोफेसर साहेब जे सांगत आहेत ते व्यवस्थित ध्यानपूर्वक ऐकतो आहे. परंतु थोड्यावेळाने तो एकाएकी आपल्याच विचारांमध्ये गुंग होऊन जातो. त्यामुळे त्याचे वर्गातील लक्षच उडून जाते. त्या विद्यार्थ्याला आपल्या गर्लफ्रेंडची आठवण होते आणि तो वेगळ्याच विश्वात रमून जातो. त्या फिल्ममध्ये अशा अवस्थेला 'डे ड्रीमिंग' असे नांव दिले आहे. याला 'ग्राफीकली' दाखविण्यासाठी पडद्यावर प्रोफेसरांचे लेक्चर एका सरळ आडव्या रेघेने व त्या विद्यार्थ्याचे दिवा-स्वप्न मधेच एकाएकी तिरप्या वर जाणाऱ्या दुसऱ्या रेषेने दाखविले आहे व त्याचे 'ॲनिमेशन'ही खूप कॉमिक तऱ्हेने केलेले आहे. अशी होती ती आकृति -



दृश्य दोन :- येथील आकृति अशी होती.



या आकृतीत टीचरचे लेक्चर आडव्या, सरळ रेषेत दर्शविले आहे. येथे तो विद्यार्थी परत-परत ही 'मेन-लाईन' सोडून भटकायला लागतो व थोड्यावेळाने परत 'मेनलाईन'ला येऊन टीचरचे लेक्चर ऐकू लागतो. (एखाद्या महामार्गाची दुरुस्ती चालू असताना ट्रॅफीक कसा वळवला जातो व थोडा वेळ

'डायवर्जन'वर जाऊन वाहने कशी परत महामार्गावर येतात तसाच काही प्रकार- फरक येवढाच की हे 'डायवर्जन' विद्यार्थ्याने स्वत:च घेतले असते - गरज नसताना!) याला *Detouring* असे त्या फिल्ममध्ये म्हटले आहे.

आता या दोन दृश्यातील मुख्य फरक हा आहे की डे-ड्रीमिंग वाला विद्यार्थी एकदा भटकल्यावर प्रोफेसरांचे लेक्चर ऐकायला परत वापस येतच नाही आणि क्लास तसाच संपून जातो! दुसऱ्या दृश्यातील विद्यार्थी परत-परत लेक्चर ऐकण्याचे सोडून आपल्याच विचार विश्वात भटकंती करुन थोड्यावेळात परत ते क्लासमधील लेक्चर ऐकू लागतो आणि हे सारखे चालू असते!

दृश्य तीन :- धिज इज ए होपलेस केस! या दृश्यांत विद्यार्थ्याचे विचार, त्याची मते, सतत त्या प्रोफेसरच्या लेक्चरमधे असलेला विचारांशी 'क्लॅश' होत असतात व या संघर्षामुळे त्या विद्यार्थ्याच्या 'मनात' सतत प्रोफेसरशी वादविवाद चालत असतो. (अर्थातच मनांतल्या मनांत! कारण ओपनली तो थोडेच वर्गामध्ये टीचरशी झगडू शकतो!) परिणाम हा की तो विद्यार्थी प्रोफेसर काय सांगत आहेत ते ऐकण्याच्याच मूडमध्ये नसतो. त्याची सर्व एनर्जी 'डिबेटींग' मध्ये खर्च होत असते. या 'डिबेटींग'ला खालीलप्रमाणे दाखविले आहे.



Professor's Lecture

x = विद्यार्थ्याचे प्रोफेसरच्या विचारांशी संघर्ष, मतभिन्नता.

असला प्रकार विशेषत: तेव्हा होतो जेव्हा ऐकणारा एखादी गोष्ट सुरवातीपासून पूर्वग्रहित नजरेनेच पहात असतो व त्याची त्या विषयावरील मते व वक्त्याची विधाने 'पोल्स अपार्ट' असतात. एक उत्तरध्रुवावर तर दुसरा दक्षिण ध्रुवावर!

थोडक्यांत म्हणजे ध्यानपूर्वक ऐकण्यासाठी - इफेक्टीव लिसनिंगसाठी- डे ड्रीमिंग, डिटूरिंग आणि डिबेटिंग या तीन गोष्टी बाधक ठरतात. ही 'डी-कम्पनी' खतरनाक असते श्रोत्यांसाठी! म्हणून वक्त्याला नावे ठेवण्याआधी आपण स्वत: एक चांगले श्रोता आहोत का हे पण तपासून पाहिले पाहीजे.

असा होता त्या सुंदर लघुपटाचा संदेश....

इंग्रजी भाषेत ऐकण्यासाठी दोन भिन्न शब्द आहेत. एक आहे '*To Hear*' ज्याचा अर्थ आहे- *To perceive sound with ears.* ही फक्त एक शारीरिक क्रिया असते. दुसरा शब्द आहे- *To Listen* ज्याचा अर्थ आहे-*To pay attention to* म्हणजे ध्यानपूर्वक ऐकणे किंवा ऐकलेले नीट समजणे.

आपण या दोन्ही शब्दातील फरक नीट समजायला हवा. खरी 'श्रवण-भक्ति' हीच असते. आणि हे काम तितकं सोपं नाही. त्या करता एक तऱ्हेचे डिसीप्लीन (शिस्त), सिन्सीरिटी (खरेपणा) आणि पेशन्स (म्हणजे धीर धरणे) याची आवश्यकता असते. इंग्रजीत एक आणखी म्हण आहे- 'यू कॅन टेक ए हॉर्स टू वॉटर, बट कान्ट मेक इट ड्रिंक!' वक्ता श्रोत्याला ज्ञानापर्यंत नेऊ शकतो पण श्रोता जर काही ऐकायच्याच मन:स्थितीत नसला तर त्याला तशी जबरदस्ती करता येत नाही!

(तुम्ही पण हा लेख किंवा हे पुस्तक वाचीत असताना या तीन '*D*' पैकी कुठे गेला होता का? असाल तर दोन गोष्टी शक्य आहेत. एक, तुमचे लक्ष इतरत्र होते, किंवा दुसरे हे की हे पुस्तक तितके वाचनीय, मनोरंजक, ज्ञानवर्धक तुम्हास वाटले नाही! *But I eagerly await your feedback for my benefit and improvement in writing.*)....

थोडं अजून काही चांगल्या श्रोत्याबद्दल मला सांगायचंय!*Lend me your ears pl.!...*

वरील प्रशिक्षण कोर्सनंतर व बऱ्याच वर्षांनी म्हणजे अगदी अलीकडेच श्रीमत् भागवत या ग्रंथाचा मराठी भावानुवाद मी वाचत असताना अशीच रोचक माहिती मला या धार्मिक ग्रंथामध्येही मिळाली. असे वाटले की अशा या प्राचीन ग्रंथांमध्ये देखील आधुनिक प्रबंधनसंबंधी पुस्तकात असते तशी किती छान, मुद्देसूद माहिती असते. श्रोत्यांच्या विविध प्रकारांचे वर्णन यांत वाचताना हे पण जाणवले की आमच्या ऋषि-मुनींची मानसशास्त्रावर कशी छान पकड होती व त्यांच्या ग्रंथात त्या वेळेस देखील मानव-संसाधन विकास म्हणजे ह्युमन रिसोर्स डेव्हलपमेन्टवर किती सशक्त विचार होते. एवढंच नाही तर एखादा गंभीर विषय

श्रोत्यांपर्यंत/वाचकापर्यंत पोहोचवण्यासाठी ते कसे मनोरंजक व गमतीदार उदाहरणे उपयोगात आणीत असत!...

श्रोत्यांचे विविध गुण आणि अवगुण यांचे वर्णन करताना हा श्रीमत् भागवत ग्रंथ म्हणतो की श्रोत्यांचे प्रामुख्याने दोन गट असतात - प्रवर श्रोता आणि अवर श्रोता. यांत प्रवर श्रेणीमध्ये चातक, हंस, शुक आणि मीन हे दाखविले आहेत व अवर श्रेणी मध्ये वृक (कोल्हा), वृष (बैल) आणि उष्ट्र (उंट) आहेत. अर्थात् या प्राण्यांमध्ये जे गुण/अवगुण, स्वभाव वैशिष्ठ्ये आहेत तशीच वैशिष्ठ्ये असणारे श्रोता! हे वर्गीकरण म्हणजे सूक्ष्म अध्ययन व सूक्ष्म अवलोकन याचे एक सुंदर उदाहरण आहे. मारूया एक फेरफटका या 'प्राणी संग्रहालयात' आणि समजून घेवू नीटपणे या प्रवर आणि अवर श्रोत्यांबद्दल.

चातक श्रोता- ज्याप्रमाणे चातक पक्षी फक्त ढगातीलच पाणी (*direct*) पितो. त्याप्रमाणे हा श्रोता प्रवचनकाराच्या सर्वात मुख्य मुद्यावरच आपलं ध्यान केंद्रित करतो.

हंस श्रोता - हंस पक्षाची नीर-क्षीर विवेक बुद्धि या श्रोत्यामध्ये पण दिसते व तो प्रवचनातील सत्व, सार म्हणजे सर्वात अधिकतम उपयोगी गोष्टी तेवढ्या घेतो व शुल्लक गोष्टी, पांचट गोष्टी, थिल्लर गोष्टी सोडून देतो. दूध का दूध और पानी का पानी करने में ये श्रोता माहिर रहता है!

शुक श्रोता - त्याला जे काही सांगितले जाते ते तो व्यवस्थित तसेच्या तसे, त्याच क्रमांत आपल्याला ऐकवू शकतो व त्याला सर्व समजले आहे असा आभास निर्माण करु शकतो.

मीन श्रोता - मासोळी जशी नेहेमी पाण्यात राहून देखील अनिमिष नेत्र ठेवते पण बोलत काही नाही, तसाच काहींसा प्रकार या श्रोत्याचा असतो. तो सर्व काही चुपचाप ऐकून घेतो, पण मौन ठेवतो.

या चारही प्रकारच्या श्रोत्यांची श्रवण-कला आणि आकलन शक्ती वेगवेगळी आहे. स्वभावाने मात्र सर्व चांगले आहेत. त्यांच्यात निगेटिव्ह पॉईंट्स काही नाहीत.

अवर श्रेणीमध्ये जे श्रोता येतात त्यांच्यापासून मात्र वक्त्याला सावध

राहिले पाहीजे. उदाहरणार्थ-

वृक श्रोता - हा कोल्ह्याप्रमाणे असतो. प्रवचन ऐकताना तो मधे मधे बोलतो, ओरडतो, टवाळकी करतो व दुसऱ्यांना ‘डिस्टर्ब’ करतो, व्यवधान आणतो.

वृष श्रोता - बैल जसा त्याला काहीही खायला द्या खाऊन जातो, मग तो चारा असो, धान्य असो, गूळ असो किंवा पालेभाज्या असो, तसा हा श्रोता सर्व काही ग्रहण करतो. त्यातील काय घ्यायचे व काय नाही हे मात्र त्यास कळत नाही.

उष्ट्र श्रोता - उंटाला तुम्ही मिष्ठान्ने जरी दिली तरी तो फक्त काटेच खातो तसे हा श्रोता प्रवचनातील फक्त त्याज्य गोष्टी असतील त्याच लक्षात ठेवतो. चांगल्या गोष्टींकडे तो आकर्षित होतच नाही!

आपण या प्रवर/अवर श्रोत्यांपैकी नक्की कोण आहोत? *We have to decide ourselves!....*

कोणी म्हणेल - आम्ही भले खूप लक्ष देवून ऐकू, पण जर वक्ताच ‘बोअरिंग’ असेल, क्लिष्ट असेल, वाचाळ असेल, ‘बंबास्टीक’ असेल किंवा *If he is suffering from constipation of ideas and diarrhoea of words* तर आम्ही काय करायचे?.... *But that is a different topic for discussion, isn't it?*

★

सहा हॅट्स

एकदा एका प्राध्यापकाने आपल्या विद्यार्थ्यांना वर्गात चर्चा करण्याकरीता एक समस्या दिली आणि त्यांना सांगितले की तुम्ही आता ग्रुप डिस्कशन करा आणि या समस्येचं समाधान, तोडगा शोधून काढा.

''मी तुम्हाला एका तासाचा वेळ देत आहे. नाऊ पुट ऑन युअर थिंकीग कॅप्स ॲण्ड गेट गोईंग!'' प्राध्यापकाने त्या विद्यार्थ्यांना सांगितले आणि नंतर विनोद करीत म्हणाला, ''ऑफ कोर्स, ही दॅट हॅज नो हेड नीड्स नो कॅप! अरे मित्रांनो! ही एक जुनी म्हण आहे. मी सहज तुमची गम्मत करीत होतो!'' एवढे बोलून तो प्रोफेसर आपलं दुसरं काही काम करण्यासाठी वर्गाच्या बाहेर चालला गेला.

पण विचार करण्यासाठी किंवा एखाद्या समस्येचं निदान करण्यासाठी खरोखरच आपल्याला टोपी किंवा हॅटची गरज असते कां? -अर्थातच नाही. ही हॅट फक्त प्रतिकात्मक आहे आणि तिचा हा प्रतिकात्मक उपयोग एका पुस्तकात सुंदर तऱ्हेने केला गेला आहे. त्या पुस्तकाचे नांव आहे- 'सिक्स थिकिंग हॅट्स.'

ह्या पुस्तकाचे लेखक श्रीमान एडवर्ड द बोनो हे एक प्रसिद्ध मनोवैज्ञानिक आणि फिजिशियन मानले जातात. त्यांचं असं म्हणणं आहे की आपण जाणतेपणाने जर प्रयत्न केला तर आपण कुठल्याही समस्येवर, कुठल्याही विषयावर अनेक दृष्टीकोनातून पाहू शकतो. त्या समस्येचे अनेक पैलू आपल्या लक्षात येऊ शकतात. पण निव्वळ आळसामुळे म्हणा किंवा सवयीमुळे म्हणा आपण त्या समस्येकडे ठराविक मर्यादित नजरेनेच पाहतो आणि त्यामुळे आपल्याला योग्य निर्णय किंवा सर्वमान्य निर्णय असा घेता येत नाही, उलट त्यामुळे 'क्लॅश ऑफ इंटरेस्ट' निर्माण होतो आणि विनाकारण संघर्षाची स्थिती उत्पन्न होते. त्यांच्या म्हणण्याप्रमाणे आपण मुद्दामहून निरनिराळ्या दृष्टीकोनांतून एकाच समस्येला पाहण्याची सवयच लावायला पाहिजे.

श्रीमान बोनोजींना नक्की काय म्हणायचे आहे हे वाचकांना समजवून सांगण्यासाठी त्यांनी सहा निरनिराळ्या रंगाच्या हॅट्सचा- थिंकीग कॅप्स्चा प्रतिकात्मक उपयोग आपल्या ह्या पुस्तकात केलेला आहे.

हे सहा रंग आहेत - पांढरा, लाल, पिवळा, काळा, हिरवा आणि निळा. आपण ह्या निरनिराळ्या रंगांच्या हॅट्स घालण्याची सवय लावायला हवी, म्हणजेच एकाच विषयाकडे विभिन्न दृष्टिकोनांतून पाहण्याची क्षमता विकसित करायला हवी. हे सहा रंग काय दाखवितात?

१) पांढरा - हा पांढरा रंग म्हणजे एखाद्या कोऱ्या कागदाप्रमाणे आहे. ब्लॅन्क शीट. सुरवात आपण येथूनच करायला हवी. म्हणजे ज्या विषयावर आपण चिंतन करणार आहोत त्या विषयांसंबंधी पूर्ण तथ्यात्मक माहिती- प्युअर फॅक्ट्स (Data)- आपण गोळा करायला हवीत. हे काम सर्वात आधी झाले पाहीजे. या मध्ये पूर्वग्रहाला काहीही स्थान नाही.

२) लाल - हा रंग भावनांचा (इमोशन्स), त्याचप्रमाणे इनट्युशनचा आहे. साहजिकच आपली प्रत्येकाची कित्येक गोष्टींकडे पाहण्याची भावनात्मक दृष्टि असू शकते आणि त्यांत गैर काहीच नाही. लक्षात फक्त एवढंच ठेवायचं की ज्या इतर लोकांशी तुम्ही चर्चा, विचार-विनिमय करत आहात त्यांचा देखील आपला स्वत:चा आणि बऱ्याचवेळा तुमच्यापेक्षा अगदी वेगळा असा भावनात्मक दृष्टिकोन असू शकतो. ग्रुप लिडरची येथे विशेष जिम्मेदारी असते कारण त्याला मॉडरेटरचंही काम करायचं असतं.

३) पिवळा - हा रंग आशावाद आणि सकारात्मक विचारांचा द्योतक आहे.

४) काळा - ह्यामध्ये एखाद्या योजनेचे दोष, त्यांतील उणीवा, वीक पॉईंट्स, मायनस पॉईंट्स, आलोचना किंवा नकारात्मक विचार यांचा समावेश असतो. परंतु त्यांचेही आपले महत्व असल्यामुळे त्यांना नाकारता येत नाही आणि म्हणून त्यांचाही विचार करायलाच हवा. हा काळा रंग देखील आपल्या विचार चिंतनाचा एक अभिन्न हिस्सा असतो. ज्या गोष्टी एकाला फायदेशीर असतात त्या दुसऱ्याला नुकसानकारक वाटू शकतात. हे कटु सत्य आपण

विसरलं न पाहीजे.

५) हिरवा - हा रंग नवीन-नवीन कल्पना, सृजनात्मकता किंवा अन्य विकल्प शोधून काढणे इत्यादी गुणांचा द्योतक आहे. कुठल्याही परिचर्चेमध्ये याला खूप प्रोत्साहन मिळाले पाहिजे.

६) निळा - आकाश जसे निळेभोर आणि विशाल असते तसेच आपल्यालाही 'बडे दिल से' समस्येंवर विचार करायला हवा. चर्चेमध्ये भाग घेणाऱ्या सर्वांना व्यवस्थित बोलण्याची संधी द्यायला हवी, आणि 'ओवरऑल व्ह्यू' घेण्याची इच्छा मनात असायला हवी. याला बोनोजी 'मेटा-थिंकिंग' म्हणतात.

तर अति थोडक्यात अशा आहेत या सहा थिंकिंग हॅट्स. या सहाही हॅट्स वापरण्याचा उद्देश अगदी स्पष्ट आहे - सर्वप्रथम कुठल्याही समस्येबद्दल फक्त तथ्यात्मक माहिती गोळा करा. नक्की प्रॉब्लेम, समस्या काय आहे ते समजा, नंतर वर दर्शविलेल्या विविध दृष्टिकोनांतून त्याच्याकडे पहा, त्याची परख करा, कोण कोणते पॉसिबल सोल्यूशन्स समस्येची निराकरणे काढता येतील ते पहा आणि शेवटी योग्यतम समाधान निवडा - 'च्युझ फायनल सोल्यूशन.' या सहा हॅट्स घातल्यामुळे आपल्या विचार करण्याच्या प्रक्रियेमध्ये खूप सुधारणा होते. रचनात्मक विचारांना प्रोत्साहन मिळते. गति मिळते. माहितीचे चांगले आदान-प्रदान होते. व्यर्थ वादविवाद टाळता येतात आणि निर्णय घेण्याची प्रक्रिया तेज गतीची होते.

ज्या संस्थांमध्ये, समुदायांमध्ये, प्रशासनांत, सार्वजनिक उपक्रमांमध्ये या सहा हॅट्स घालण्याचा रिवाज आहे, कार्य-संस्कृति आहे, त्याची जनता नेहमीच तारीफ करते व म्हणते- 'हॅट्स ऑफ टू यू!'....

जाता-जाता एक गोष्ट मला अजून सांगावीशी वाटते. एक 'चेतावनी', एक खबरदारी जरुरी आहे. या विचारवंत सहा हॅट्सची तुलना चुकूनदेखील त्या 'एक हत्ती आणि सहा आंधळे' या गोष्टीशी करु नका. त्यातले ते सहा इसम तर आंधळेच होते. त्यामुळे हत्तीच्या ज्या निरनिराळ्या भागांना त्यांनी स्पर्श केला तसा तो हत्ती आहे असे ते समजू लागले होते. त्यामुळे कोणाला तो हत्ती

जाड्या रश्शीसारखा, कोणाला खांबासारखा आणि कुणाला सुपासारखा वाटला. परंतु या हॅट्स परिधान करणारी माणसे जागरुक, दूरदृष्टिवाली, शिक्षित आणि समजूतदार आणि जबाबदार व्यक्ति असतात किंवा असायला पाहिजेत.

तुमच्या आमच्यासारखे शिकलेले जबाबदार नागरिक पण यांतच येतात.

विशेषत: औद्योगिक संबंधात - इण्डस्ट्रीयल रिलेशन्समध्ये, राजनैतिक स्वरुपाच्या परिचर्चेमध्ये, आणि जातीय दंगे वगैरे होतात तेव्हा तणावपूर्ण स्थितीत विचार-विमर्श करताना ही सहा हॅट्सची कार्यशैली फार महत्वाची ठरते. असं म्हणतात की *Empathy is the universal solvent. Yes, you have to put yourself in the shoes of others - to know where the shoe is pinching!!*

★

दगड फोडणारे आणि लोटस इटर्स

प्रबंधन किंवा व्यवस्थापन शिकवताना उत्पादक कार्य म्हणजे प्रॉडक्टीव वर्क यासंबंधीदेखील बरंच काही सांगितलं जातं. खरं उत्पादक कार्य फक्त पैसा किंवा माल म्हणजे 'मनी' आणि 'मटिरियल'च निर्माण करु शकत नाही. त्याच्या करिता कर्मचाऱ्यांचा देखील त्यांच्या उच्च क्वालिटीच्या कामाचा सहयोग लागतो. कर्मचाऱ्यांना काम करीत असताना त्यामधे आनंद मिळायला हवा व चांगलं काम केल्याचं समाधान मिळायला हवं - जॉब सॅटिस्फॅक्शन - हे पण तेवढंच महत्वाचं असतं. पण गम्मत अशी की कर्मचारी आपल्या कामाकडे विविध दृष्टीकोनांतून पहातात. सर्वांचा एकच, एकसारखा दृष्टीकोन आहे असे फार क्वचित होते. उदाहरणार्थ - बरीच माणसे एकाच तऱ्हेचे काम रोज करीत असतात, परंतु प्रत्येकजण वेगवेगळ्या शब्दांमध्ये आपण ते काम का करीत आहोत हे व्यक्त करतो आणि त्या मधेच त्या कर्मचाऱ्यांची वृत्ति-ॲटीट्युड-दिसून येते.

दगड फोडणाऱ्या तीन कारागिरांची एक गोष्ट नेहेमी सांगितली जाते. त्यांना एकच प्रश्न विचारला गेला -''तुम्ही हे काम का करीत आहात?'' पहिला कारागीर म्हणतो-''या कामावरच माझा उदर-निर्वाह चालतो. हीच माझी नोकरी आहे, जी करावीच लागते. मला आवडो की न आवडो!'' दुसऱ्या कारागीराचे हे उत्तर पहा -''आम्ही पाच जण या समूहात आहोत, पण सर्वात व्यवस्थित दगड मलाच फोडता येतो. मी यांत एक्सपर्ट आहे.'' तिसरा कारागीर मात्र जे सांगतो ते आपल्याला सर्वात अधिक 'इंप्रेसिव' वाटतं. तो म्हणतो-''आम्ही सर्व इथे एक मोठे मंदिर बनवित आहोत.''

या छोट्याशा गोष्टीमधेच पहा ना, तीन जणांचे तीन वेगवेगळे दृष्टीकोन कसे छान दिसतात! फक्त त्या तिसऱ्या कारागिरालाच आपल्या कामाचा खरा, अंतिम उद्देश नीट कळलेला असतो. आपल्या कामाला तो उत्पादक तर बनवतोच, पण अर्थपूर्ण म्हणजे 'मिनिंगफुल'ही बनवतो आणि त्याच्या त्या

उत्तरावरुन स्पष्ट दिसून येते की त्याला आपल्या कामामध्ये खरा संतोषही मिळत आहे आणि कुठल्याही कामात ही गोष्ट फार महत्वाची असते. इतर दोन कारागिरांचे म्हणणे देखील आपापल्या परीने ठीक आहे, पण सर्वात जास्त प्रेरणा, मोटिवेशन त्या तिसऱ्या कारागिरातच दिसते. हो ना?

पण समस्या तेव्हा गंभीर बनते जेव्हा काही माणसांना कामच करायचं नसतं. यासंबंधी पण एक मजेदार किस्सा नेहमी सांगितला जातो. एका कारकुनाला विचारलं जातं की, ''का रे, तू असा नुसता बसला का आहेस, काम का नीट करीत नाहीस?'' तर तो उलट प्रश्न विचारतो-''काम करुन असं काय होणार आहे?'' त्याला समजविण्यात येते की तू चांगलं काम केलंस, तुझ्या समोर असलेल्या फाईल्सचे व्यवस्थित 'डिसपोझल' केलंस, त्या नीट वाचून हाताळल्यास, सर्व संबंधित कागद व्यवस्थित रीतिने आपल्या वरिष्ठांसमोर ठेवले तर तुझा बॉस तुझ्यावर खूष होईल. तो कारकून विचारतो, ''बॉस खूष झाल्याने काय होणार आहे?'' त्याला सांगण्यात येतं की बॉस खुष झाला तर तो तुझा कॉन्फीडेंशियल रिपोर्ट चांगला लिहील, त्यामुळे तुला प्रमोशन मिळेल, प्रमोशन मिळाले की वेतन-वाढ होईल, त्यामुळे तुझ्या पेन्शनमधेही तुला फायदा होईल. आणि जर तुला वाटलं की आपण आता लवकर सेवानिवृत्त व्हावे, व्ही.आर.एस. घ्यावा तर तू तसं पण करु शकतोस आणि लवकर रिटायर होऊन आपले उरलेले आयुष्य खूप आरामात घालवू शकतोस. हे सर्व ऐकून तो कर्मचारी हसू लागतो व म्हणतो-''बस! एवढंच ना? हे आरामाचे जीवन तर मी आजही जगत आहे- या खूर्चीवर बसून, टेबलावर पाय ताणून!'' असे जर कर्मचारी कार्यालयात असले तर त्या कार्यालयाची मुष्किल आहे. अशा कर्मचाऱ्यांकडून अर्थपूर्ण कामाची अपेक्षा करणंच बेकार आहे. असे 'निरर्थक' कर्मचारी जेथे असतील तेथे ते फक्त 'अनर्थच' करु शकतात!

इंग्रजी लेखक जेराम के जेरोम यांची एक प्रसिद्ध कादंबरी आहे- 'थ्री मेन इन ए बोट' म्हणजे 'एक नाव, तीन प्रवासी.' ह्या कादंबरीमधील एक पात्र त्याला आपल्या कामाबद्दल असलेली अनास्था खूपच सुंदर, व्यंगात्मक ढंगाने व्यक्त करतो.

तो म्हणतो-''मला माझे काम खूऽऽप आवडते! मी त्याने अगदी मोहित होऊन गेलेलो आहे. मी त्या कामाला आपल्या टेबलावर (फाईल्सच्या रुपात) सतत पाहू शकतो. ते काम संपविण्याची कल्पनादेखील माझ्या मनांत विरह भावना निर्माण करते. कारण मी जर ते काम संपविले तर त्या फाईल्स माझ्या टेबलावरुन चालल्या जातील!''

आपल्या भोवती, दुर्दैवाने, असे खूप 'प्रेमी' असतात! सर्वात वाईट गोष्ट ही की आपल्या कामाबद्दल अशी अनास्था असणे आणि ऑफीसमध्ये फक्त टाईमपास करायला येणं हा पण एक गंभीर संसर्गजन्य 'रोग' बनू शकतो. एकाचं पाहून दुसराही तसेच वागू शकतो...

इंग्रजी कवि लॉर्ड टेनिसनची एक कविता आम्ही इंग्रजी साहित्याचा अभ्यास करताना वाचली होती. त्या कवितेचे नाव होते 'लोटस इटर्स'. ही एक ग्रीक दंतकथा आहे. या कथेचा नायक युलिसींस एकदा लढाई करुन परत येत असताना आपल्या सैनिकांसह एका अनोळखी द्वीपावर जाऊन पोहोचतो. तेथे असलेली जमात फक्त कमळाची फुले खाऊनच रहाते. या वनस्पतीमधे 'नारकोटिक' परिणाम असतो म्हणजे आपल्याला नशा आणि झोप यायला लागते. युलिसीसचे साथी जेव्हा ही वनस्पती खातात तेव्हा त्यांना त्याची सवयच लागून जाते, 'लत' किंवा ॲडिक्शन होऊन जाते. युलिसीस जेव्हा त्यांना म्हणतो की - 'आता पुरे झालं. चला. आपापल्या नावांमध्ये बसा. आपण आता आपल्या राज्यात परत जाऊ! आपल्याला खूप महत्वाची कामे अजून उरकायची आहेत!'- तेव्हा ते सर्व नकार देतात व म्हणतात- 'हे येथील आरामाचे जीवनच छान आहे. लोटस-पुष्पे खावी आणि पडून रहावे! कामामधें असे काय ठेवले आहे? एक दिवस मरायचेच आहे, मग कशाला उगाच मेहेनत करत बसायची?'

''Death is the end of life
So why should life all labour be?''

ज्या ऑफीसमध्ये, ज्या संस्थांमध्ये, ज्या व्यवसायात, ज्या उपक्रमांत असे 'लोटस-इटर्स' असतात तेथे उत्पादक कार्य किंवा अर्थपूर्ण कार्य याची काय अपेक्षा केली जाऊ शकते?...

आपल्या भोवती जे एकंदरीत वातावरण आहे त्याचे कटु सत्य पण हेच आहे की खरे उत्पादक कार्य फार कमी लोक करतात. व्यवस्थापनातील तज्ञ देखील हे मानतात की ८०% काम फक्त २०% कर्मचाऱ्यांवरच अवलंबून असते. बाकी इतर फक्त घड्याळाप्रमाणे येतात व घड्याळाप्रमाणे जातात. (काही बिलंदर तर आपलं घड्याळ मागे ठेवतात व त्याप्रमाणे ऑफीसमधे येतात व जाताना मात्र ऑफीसच्या घड्याळाप्रमाणे घरी परततात!!) आपण आपल्या आयुष्याचा जवळ-जवळ एक तृतियांश भाग आपल्या *work-place* वर, कामाच्या जागी घालवतो. मग त्या जागेवरुन घरी परत जाताना आपण का संतुष्ट होऊन जाऊ नये?- हे जेव्हां आपल्याला मनापासून समजेल व उमजेल तेव्हांच आपल्या हातून अर्थपूर्ण काम व्हावयाला लागेल.

दुसरी गोष्ट- आपल्या सुनिश्चित कामाचा आपल्याला अंतिम उद्देश कळणे हेही खूप आवश्यक आहे. त्याच्याचमुळे आपल्या कामाबद्दल अभिमान, कार्यकुशलता आणि एक आत्मिक आनंद - त्या मंदीर बनविणाऱ्या तिसऱ्या कारागिराप्रमाणे - आपल्यालाही मिळेल!....

श्रेष्ठ कामगार आणि सर्वसाधारण कामगार यातील फरक दाखविण्याची एक आणखी पद्धत प्रबंधन-तज्ञांनी काढली आहे. मॅनेजमेंट प्रशिक्षणात तीही सांगितली जाते. डग्लस मॅकग्रेगोर नावाच्या एका प्रबंधन पण्डिताने कामगारांना दोन श्रेणीत टाकले आणि त्यांना त्याने 'एक्स' श्रेणी व 'वाय' श्रेणी असे म्हटले. आपल्या विस्तृत अनुभवामुळे व निरीक्षणामुळे मॅकग्रेगोर यांना दिसले की काही कर्मचारी स्वभावतःच आपल्या कामामधे 'टालमटोल' करतात - *They are shirkers*. ते आळशी असतात, ते अनुत्साहित असतात, त्यांच्यात कल्पनाशक्ती नसते, जबाबदारी घ्यायला ते नेहमी टाळतात, आणि पैसा, ओव्हर टाईम, इन्सेन्टीव दिल्याशिवाय कामच करीत नाहीत. त्यांच्यामधे महत्वाकांक्षा नसते. नोकरी टिकवायची 'मजबूरी' असल्याने कमीत कमी जेवढे काम करणं आवश्यकच आहे तेवढेच ते करतात. असे कर्मचारी त्याने 'एक्स' श्रेणीमध्ये ठेवले. या विपरीत जे कर्मचारी 'वाय' श्रेणीमध्ये ठेवण्यायोग्य असतात ते स्वयंप्रेरित असतात, महत्वाकांक्षी असतात, स्वतःहून चांगले काम करण्यामधे रुची दाखवतात. ते जबाबदारी सहर्ष स्वीकारतात, कल्पनाशील असतात आणि

आपल्या कामामधे आनंद शोधतात.

मॅक्ग्रेगोरने बरोबर म्हटले आहे की या एक्स आणि वाय श्रेणीतल्या कामगारांसाठी मॅनेजमेंटला वेगळी-वेगळी मॅनेजमेन्ट स्टाईल वापरावी लागते. ‘एक्स’लोकांकरता ‘टफ’ म्हणजे कठोर आणि ‘वाय’साठी मुलायम-सॉफ्ट स्टाईल. ‘एक्स’साठी पदोपदी नियंत्रण व सुपरविजन आणि ‘वाय’साठी त्या तुलनेमध्ये जास्त स्वातंत्र्य, त्यांच्याशी जास्त मनमोकळा विचार विमर्श आणि चर्चा, आणि कंपनीने घेतलेल्या अनेक निर्णयांमध्ये त्यांची सकारात्मक भागिदारी आणि योगदान. थोडक्यांत *Autocratic and Participative style of management for ‘X’ and ‘Y’ catagories respectively.....*

कधी-कधी आपल्याला प्रश्न पडतो की या एक्स आणि वाय श्रेणी पूर्णपणे व्यवहारिक, स्वयंसिद्ध आणि ‘वॉटर-टाईट’ असतात का? खरोखर आपण कर्मचाऱ्यांना एक्स, वाय अशी लेबल्स लावू शकतो का? आज जो कर्मचारी एक्स श्रेणीत आहे तो वाय श्रेणीत नाही जाऊ शकत का? किंवा कधी-कधी याच्या अगदी विपरीत दृश्य नाही दिसू शकत का? - असे कितीतरी प्रश्न आहेत ज्यावर मानव-संसाधन विकास हाताळणाऱ्यांना सतत विचार करावा लागतो.

शेवटी एक गोष्ट आणखी लक्षांत ठेवण्यायोग्य आहे. ती ही की ही एक्स आणि वाय मॉडेल्स फक्त सरकारी कार्यालयांत, कारखान्यात, निजी किंवा सार्वजनिक औद्योगिक संस्थांमध्येच दिसतात असे नाही. आपण आपल्या कुटुंबामध्ये, शैक्षणिक संस्थांमध्ये आणि समाजामध्ये अशी एक्स आणि वाय मुले, विद्यार्थी, कार्यकर्ते वगैरे पाहू शकतो. प्रत्येक क्षेत्रात काही सदस्य ‘ॲसेट्स’ व काही ‘लायेबिलिटीज्’ असू शकतात. म्हणून परीक्षण, निरीक्षण आणि सर्वात महत्वाचे म्हणजे आत्म-परीक्षण करुनच समाजाला चांगली संतान, चांगले विद्यार्थी, चांगले भावी नागरिक, चांगले सामाजिक कार्यकर्ते आणि चांगले राजनेता मिळू शकतात. काही नाही तर कुठल्याही कार्यस्थळी एक्स श्रेणीचा आकार अधिकाधिक छोटा कसा करता येईल एवढ्यावर तरी आपण सर्वांनी विचार करायला हवा!...

Of course, what applies to workers equally applies to their bosses, because they too can be, infact are, of X and Y catagories

आणि असं असतं तेव्हा अधिनस्थ म्हणणारच- ‘‘काय करणार? आमच्यासमोर आदर्शच ‘एक्स’ वरिष्ठांचे आहे!!’’

इंग्लिश कवि चॉसरने म्हटल्याप्रमाणे ‘‘इफ गोल्ड रस्ट्स, व्हॉट कॅन आयर्न डू?’’ म्हणजे सोनंच जर गंजायला लागलं तर लोखंड काय करणार?

★

शब्द - सरळ आणि वक्र

लहानपणी आपल्या सर्वांना शाळेत शिकविले जाते की मनुष्य एक सामाजिक प्राणी आहे. आपले मास्तर आपल्याला हे पण सांगतात की मनुष्य एक विचारशील प्राणी आहे. *Man is a social animal* आणि *Man is a rational animal.* हे वाक्य वर्गात आपण घोकत असतो. पण प्रत्यक्ष जीवनामध्ये आपण किती 'सामाजिक' असतो आणि किती 'रॅशनल' असतो, आपण आपली तर्क-शक्ति *(Logic)* आणि न्यायिक बुद्धी किती वापरतो? - या प्रश्नावर एक प्रेरणादायक व मनोरंजक, पण आपले डोळे उघडणारं व आपल्याला आपल्या पक्षपातीपणाची व स्वार्थी विचारसरणीची जाणीव करुन देणारं एक पुस्तक माझ्या वाचण्यात आलं. वाटलं, आपण या पुस्तकाचा सारांश, गभितार्थ तुमच्याबरोबर 'शेअर' करावा. पुस्तकाचे नावच आकर्षक आहे- 'स्ट्रेट ॲण्ड क्रूडेड थिंकीग.' लेखक आहेत - रॉबर्ट एच दाऊलेस. चला तर पाहूया ही सरळ, प्रामाणिक विचार करण्याची सवय म्हणजे काय, आणि विकृत, तिरकस विचार करणं म्हणजे काय? दोन आणखी शब्द या बरोबर आपणास समजायचे आहेत ते म्हणजे 'इमोशनल युस ऑफ वर्ड्स' - भावना व्यक्त होतील अशा शब्दांचा उपयोग- (*loaded words* थोडक्यांत) आणि 'हॅबिटस ऑफ थॉट्स' म्हणजे एका विशिष्ठ पद्धतीनेच विचार करण्याची, एखादी गोष्ट आकलन करण्याची सवय!- (शब्दांची पण 'सवय' असू शकते हे मला हे पुस्तक वाचतांना खूप जाणवलं, पटलं.)

आपण जेव्हा 'इमोशनल युस ऑफ वर्ड्स' करतो तेव्हा नकळत (पुष्कळ वेळेला जाणून बुजून पण) हे क्रुकेड थिंकीगही त्याबरोबर येतंच. आपला भावनात्मक कल त्यात दिसून येतो. त्यांत नि:पक्षपातीपणाचा अभाव असतो. म्हणजे ते स्ट्रेट, न्यायिक, ऑबजेक्टीव विचार, मतं नसतात. त्यामुळे परस्पर संवादात समस्या निर्माण होवू शकतात, तणाव निर्माण होवू शकतो, परिस्थिती बिघडून जाऊ शकते; काही नाही तर उगाच टाळण्यासारखे- *avoidable* -

गैरसमज होतात आणि मग आपल्याला सारवासारव करावी लागते व ऐकणाऱ्याला शांत करण्यासाठी 'माझ्या म्हणण्याचा असा उद्देश नव्हता, आय डिड नॉट मीन इट' वगैरे म्हणून त्यास 'पॅसिफाय' करावं लागत! त्यापेक्षा असे भावनात्मक शब्दच टाळावे ना! ज्यामुळे आपलं थिंकींग 'क्रुकेड' आहे असं दुसऱ्याला वाटेल असं बोलावंच कशाला?

तुम्ही म्हणाल- 'बाप रे! हे सर्व खूपच जास्त *Theoretical* होत आहे. पटकन् एक-दोन उदाहरणे द्या! *O.K.here they are!*

१) एक इसम असा आहे जो, त्याने जे ठरवलेले असते तो ते करतो. कोणाच्या दबावात तो येत नाही. आणि अशा इसमाशी माझं सख्य आहे. मला तो आवडतो. मग मी त्याचं कसं वर्णन करतो? मी म्हणतो- तो 'दृढ' आहे 'ही इज फर्म'. *O.K.?* अशाच स्वभावाचा एक दुसरा गृहस्थ आहे. बट देअर इज नो लव्ह लॉस्ट बिटविन अस! म्हणजे मला तो नाही आवडत आणि म्हणून त्याचं मी असं वर्णन करतो- 'ही इज ऑब्स्टीनेट' - तो 'अडमुठ्या' अडेलतट्टू आहे. एक तिसरी व्यक्ति आहे. *I hate him.* टोटल डिसलाईक फॉर हिम. माझ्या करता तो 'पिग-हेडेड' आहे. पाहीलंत? या तिन्ही जणांचा बेसीकली स्वभाव एकच. त्यांनी जे ठरवलेले आहे ते ते करतात. मग हे दर्शविण्याकरिता तीन वेगवेगळी विशेषणे का? एक *Firm*, दुसरा *Obstinate* आणि तिसरा *Pig-headed*? उत्तर सोपं आहे. तुम्हाला ही मंडळी किती आवडतात किंवा किती नावडतात त्याप्रमाणे तुम्ही तसे-तसे शब्द निवडता. हो ना? यालाच 'इमोशनल युस ऑफ वर्ड्स' म्हणतात आणि असं करणं म्हणजे एक प्रकारचं 'क्रुकेड थिंकीग'च असतं. मग काय शब्दांचा भावनात्मक उपयोग कधी करायचाच नाही? प्लीज, धीर धरा, वाचत रहा! याचंपण उत्तर शेवटी मिळेलच.

२) हे दुसरं उदाहरण. वरचं उदाहरण वैयक्तिक संबंधातील होतं. आता राजनैतिक पार्श्वभूमीचं पाहू!

मला एखादा राजनैतिक पक्ष आवडतो. एखादा नाही आवडत. नथिंग रांग इन दॅट! आता माझ्या आवडत्या पार्टीचा जर कोणी पुढारी सार्वजनिक भाषण देत असला व तो कितीही लांबलचक कंटाळवाणं बोलत असला, क्लीष्ट

शब्द वापरत असला तरी मी म्हणेन -'वा! या नेत्यामध्ये किती वाक्पटुता आहे. याचे प्रवचन किती ओजस्वी आहे!' वगैरे-वगैरे. पण मला न आवडणाऱ्या पक्षाचा कोणी पुढारी भाषण देत असला आणि खरोखर तो मुद्देसूद, पटण्यासारखं, अस्खलित बोलत असला तरी मला तो आवडत नाही म्हणून त्याच्या भाषणाचे वर्णन करताना मी म्हणेन-'काय अघळ-पघळ बोलला. शब्दांचे नुसते अवडंबर, बंबास्टीक फेलो! लोकांना उगाच इंप्रेस करण्याचा प्रयत्न करीत होता!'- म्हणजे काय? माझा आवडता वक्ता तेवढा 'इलोकंट' व नावडता 'बंबास्टीक!' दिसून येते की नाही अशा ठिकाणी आपली 'पार्शालिटी', 'क्रुकेड थिंकींग' आणि बोलण्याची भावनात्मक तऱ्हा?

३) धर्माबद्दल बोलताना, दोन देशांतील तणावपूर्ण वातावरण असताना देखील आपल्या शब्दातून सत्यापेक्षा आपल्या भावनाच जास्त व्यक्त होतात. कसं? आपल्या धर्माचा मनुष्य 'धर्मनिष्ठ', 'धार्मिक', 'धर्मचारी' व तशाच क्वालिटीज् असलेला दुसऱ्या धर्माचा इसम 'कट्टरपंथी!'

तसेच दोनदेशात युद्धाचे वातावरण असते तेव्हां आपला सैनिक बहादुर, देशभक्त व दुसऱ्या देशाचा अविचारी, उतावीळ किंवा मग अगदी डॉन क्झिॉट! आपला तो हिरो, त्यांचा तो विलन! जरी दोघेही बेसिकली एकच स्वभाव दर्शवित असतात, एकच काम करीत असतात - आपापल्या शत्रूचा 'डटकर' सामना! असं का होतं? दोन व्यक्तिंचा मूळ स्वभाव, गुण-अवगुण, मनोवृत्ति मूलतः समान असतानादेखील आपण त्यांच्याबद्दल बोलताना आपल्या आवडी-निवडीनुसार, आपल्या त्यांच्याबद्दल असलेल्या चांगल्या किंवा वाईट मतानुसार, आपल्या भावनात्मक कलांनुसार तसे तसे शब्द निवडतो. काहीं का असेना, एक गोष्ट मात्र नक्की. ती ही, की असे करताना आपली निःपक्षपाती वृत्ति गायब होते. आपण तर्कशुद्ध, न्यायिक, रॅशनल दिसत नाही.

४) न्यायालयीन वातावरणाचे हे एक उदाहरण पहा! काही वकील आरोपीच्या पिंजऱ्यात उभ्या असलेल्या इसमाचे 'क्रुकेड थिंकींग'चा आश्रय घेऊन वर्णन करतात. जो गुन्हा अजून सिद्ध झालेला नाही तो सिद्ध झालाच आहे असे ते समजून चालतात व तो आरोपी दरिंदा आहे, समाजकंटक आहे,

स्काऊन्ड्रेल आहे असे त्याचे वर्णन करुन त्याच्याबद्दल आधीच कलुषित वातावरण निर्माण करतात. जेथे ज्युरी सिस्टीम असते तेथे त्या ज्युरी मेम्बर्सचे पण मन अशा पद्धतीने वळवण्याचा अप्रत्यक्ष प्रयत्न केला जातो. हे पण विकृत विचार पद्धतीचेच एक उदाहरण म्हणता येईल...

आता थोडं 'हॅबिट्स ऑफ थॉट' बद्दल. काही गोष्टींकडे एका विशिष्ठ नजरेने, विशिष्ठ अँगलने पहाण्याची आपल्याला सवयच लागून गेलेली असते. पण त्यामुळे पुष्कळ वेळा अगदी मनांत नसलं तरी 'चूक' शब्द वापरले जातात व आपण काही निष्कर्ष किती उतावीळपणे, विचार न करता काढतो हे त्यामुळे दिसून येते. पर्यटन क्षेत्रातील हे एक गमतीदार उदाहरण माझं म्हणणं स्पष्ट करेल.

आपण विदेश प्रवास करुन येतो. तेथील लोकांची राहणी, खाद्य संस्कृती, रीतिरिवाज, आवड-निवड, विनोद बुद्धि अगदी आपल्यासारखीच असण्याचे काहीच कारण नाही. तसं आपण एक्सपेक्टही करु नये. देशा देशाप्रमाणे ही विविधता तर येणारच. पण 'अर्धवट माहिती', आणि पूर्वाग्रह यामुळे आपण त्या लोकांचे वर्णनही असे अपरिपक्कं रीतिने करतो- घाईघाईत करतो! आपण म्हणतो-'अरे! ती लोकं किती विचित्र जेवण जेवतात! त्यांचे रीति-रिवाज किती 'फनी' आहेत, त्यांची लाईफ-स्टाईल किती मागासलेली आहे, किंवा त्या लोकांमध्ये काही विनोद-बुद्धि नाही' वगैरे-वगैरे.

पण आपण जर समजूतदार असलो किंवा आपल्यांत विकृत विचार सरणी किंवा शब्दांचा भावनात्मक उपयोग करण्याची 'खोड' नसली तर आपण त्यांचे वर्णन खालीलप्रमाणे करु. आपण म्हणू- ''त्यांचे पदार्थ व आपले पदार्थ भिन्न आहेत (आपण 'विचित्र' हा शब्द नाही वापरणार), त्यांचे रीतिरिवाज व आपले रीतिरिवाज यांत खूप भिन्नता आहे (आपण 'फनी' हा शब्द नाही वापरणार) आणि आपण असे पण म्हणू की ज्या गोष्टींनी त्यांना हसू येते त्या गोष्टी आम्हाला ज्या गोष्टींनी हसू येते त्यापेक्षा वेगळ्या आहेत (त्यांना विनोद बुद्धिच नाही असा निष्कर्ष आपण नाही काढणार).

सारांश, सुसंस्कृत, शिकलेल्या, विचारशील माणसाने स्ट्रेट आणि क्रुकेड थिंकींगचा फरक समजला पाहिजे. उगाच शब्दांचा भावनात्मक-उत्तेजित

करणारा, चिथविणारा उपयोग टाळला पाहीजे आणि आपल्या विचार करण्याच्या आणि विचार व्यक्त करण्याच्या सवयीला 'चांगले वळण' लावले पाहिजे! आपलं सामाजिक जीवन कटुता-रहित, पूर्वग्रह-रहित करण्यांत या गोष्टीची खूप मदत होऊ शकते....

शब्दांचा भावनात्मक उपयोग करायचाच झाला तर तो फक्त परस्पर स्नेह वाढविण्याकरिता, एक दुसऱ्याला चांगल्या गोष्टींसाठी प्रोत्साहन देण्याकरिता, परस्पर सहयोग वाढविण्यासाठी, थोडक्यांत म्हणजे सकारात्मक गोष्टींकरताच करावा....

Otherwise, as E.M.Forster says in his novels, our social relations often only depict the THEME OF THE UNDEVELOPED HEART.

★

<u>सहज जाता जाता-</u>

भूमितीत 'वक्र रेषा', संगीतात 'वक्र स्वर' ऑल राईट असतात, पण एकमेकाशी सुसंवाद राखण्याकरिता वक्र शब्द जेवढे कमी तेवढेच चांगले!

खिडक्या

केंद्र सरकारच्या सिविल सेवेमध्ये पदार्पण केल्यावर मी टपाल विभागात नोकरी केली. या नोकरीमध्ये प्रत्येक प्रमोशनच्या आधी तुम्हाला व्यवस्थापनसंबंधी प्रशिक्षण कोर्स करावा लागायचा. या विविध कोर्सेसला 'एक्सीक्युटीव डेवलपमेंट प्रोग्रॅम', 'मॅनेजमेंट डेवलपमेन्ट प्रोग्रॅम' अशी नावे होती. अनेक उद्देशांपैकी एक उद्देश हा पण असायचा की आपल्या करीयरमध्ये जसे जसे प्रशासनिक अधिकार वाढत जातात, आणि जास्त-जास्त जबाबदारी यायला लागते, तशी-तशी डिसीजन-मेकिंगमधे म्हणजे निर्णय घेण्याच्या क्षमतेमध्ये परिपक्वता यावी, आणि आपले सर्वांशी- अधिनस्थ, सहकर्मचारी आणि वरिष्ठ सर्वांशी- संबंध जास्त समंजस व कॉर्डियल व्हावे. विशेष करुन मानव संसाधन विकासासंबंधी खूप विषयावर माहिती या प्रशिक्षणांत दिली जायची, ज्या योगे अधिकाऱ्याचा जास्तीत जास्त सर्वांगिण विकास व्हावा व त्याला आपल्या सर्व स्तराच्या संबंधितांशी सुसंवाद साधता यावा.

अशाच एका प्रशिक्षणामधे आम्ही एक नाविन्यपूर्ण गोष्ट शिकलो ती ही की आपल्या सर्वांच्या व्यक्तिमत्वाच्या खूप 'खिडक्या' असतात, आणि या खिडक्यांपैकी कोणती खिडकी किती उघडी ठेवायची हे देखील अंतत: आपल्या स्वत:वरच अवलंबून असते. या मनोरंजक आणि ज्ञानवर्धक कल्पनेबद्दल थोडी माहिती येथे घेऊया! या विविध गवाक्षांवर एक नजर टाकू या!

सामाजिक विज्ञान आणि मनोविज्ञान या विषयांच्या दोन विद्वानांचा इथे उल्लेख करणे आवश्यक आहे. एकाचे नाव होते जो.लुफ्त आणि दूसरा होता हॅरी इंगमन. या दोघांनी जो सिद्धांत, जी कल्पना मांडली त्यानुसार माणसाच्या व्यक्तिमत्वाच्या चार खिडक्या असतात. या दोन विद्वानांच्या नावावरच चार खिडक्यांची ही कल्पना प्रसिद्ध आहे व तिला 'जो-हॅरीज विंडोज' असे म्हणतात.

खिडकी नं.एक - ही खिडकी म्हणजे-नोन टू मी एण्ड नोन टू अदर्स-म्हणजे या कप्प्यामधे, या गवाक्षामध्ये स्वत:बद्दलची अशी सर्व माहिती असते

जी मला स्वत:ला माहित आहे व इतर सर्वांना ज्यांच्याशी माझा संबंध येतो त्यांनाही माहित आहे किंवा अशी माझ्याबद्दलची माहिती जी मी सहज इतरांबरोबर 'शेअर' करु शकतो किंवा करतो. म्हणजे मी कसा दिसतो, मी काय पेहराव करतो, मी किती शिकलेला आहे, माझ्या ठळक-ठळक सर्व सवयी, लकबी वगैरे-वगैरे. थोडक्यात म्हणजे माझ्याबद्दलच्या छोट्या-मोठ्या असंख्य गोष्टी ज्या दैनंदिन जीवनात इतरांना अगदी सहज दिसतात.

खिडकी नं.दोन - हिला आपण-'नोन टू मी, बट अननोन टू अदर्स'- असे म्हणू या. यामध्ये असतील माझ्या व्यक्तिमत्वातील असे काही पैलू, असे काही डिटेल्स् जे मी जाणून-बुजून इतरांना सांगितले नाहीत. असे करण्याची अनेक कारणे असू शकतात. माझ्यामधे काही न्यून-गंड असेल, काही गोष्टींची मला भीति वाटत असेल की मी जर लोकांना ही माहिती दिली तर माझ्याबद्दल लोकांचे चूक मत बनेल व एखाद वेळेस ते मला 'निगेटिवली जज' करतील. आपल्यापैकी प्रत्येक जण या विण्डोमध्ये काय-काय ठेवायचे, या कप्प्यामध्ये काय राहू द्यायचे याची स्वत:ची आपली यादी करत असतो.

वरील दोन खिडक्यांमधील मूळ फरक हा आहे की पहिली खिडकी पूर्णपणे उघडी आहे व दुसरी जाणून-बुजून मी लोकांकरीता बंद ठेवली आहे.

खिडकी नं.तीन- ही खिडकी जरा अजब आहे. हिला आपण - 'अननोन टू मी बट नोन तू अदर्स'- म्हणू. मग सहज प्रश्न येतो की असे कसे होवू शकते की माझ्याबद्दल काही गोष्टी इतरांना माहित आहेत पण मला स्वत:लाच माहित नाहीत, आणि मला त्यांची जाणीव नाही? आम्ही देखील प्रशिक्षण घेताना जरा बुचकळ्यांत पडलो होतो. पण आमच्या प्रोफेसराने सांगितले की या विधानाचा एक विशिष्ठ अर्थ आहे. त्याने सांगितले की आयुष्यांत 'व्यवहार' करताना आपल्याला आपल्या स्वत:बद्दल बरेच भ्रम असतात - आपल्याला स्वत:ची देखील काही बाबतीत 'खरी परख' नसते. पण अशा बऱ्याच गोष्टी समाजात वावरणाऱ्या इतरांना म्हणजे आपल्या कुटुंबातील काही सदस्यांना, आपल्या शेजाऱ्यांना, ऑफीसमध्ये आपल्या बरोबर काम करणाऱ्यांना माहित असतात! उदाहरणार्थ-मी स्वत:ला खूप मनमिळावू, हंसतमुख समजत असेन. पण माझा प्रत्यक्ष व्यवहार, अजाणतेपणाने का होईना असा असेल की लोक मला शिष्ट,

गर्विष्ठ, मितभाषी असे समजत असतील! कदाचित् माझ्याबद्दलचे त्यांचे हे इंप्रेशन खरे पण असेल, पण मला मात्र त्याची जाणीवही नसते. आता ही खिडकी जर आपल्याला स्वत:साठी उघडायची असेल, म्हणजे आपल्याला पण तिच्यात डोकावून पहायचे असेल तर आपण इतरांना त्यांचे आपल्याबद्दलचे खरे मत विचारायला हवे, आणि ते जो फीड-बॅक आपल्याला देतील तो कितीही कडू, अनप्लेझंट असला तरी आपण त्याचे खेळाडू वृत्तीने, 'स्पोर्टीव्हली' स्वागत करायला हवे. म्हणजेच आपण आपल्यामधे योग्य तो बदल आणू शकू.

आता आपण चौथी आणि शेवटची खिडकी पाहू. हिला - 'अननोन टू मी एण्ड अननोन टू अदर्स' - असे म्हणतात. ही श्रेणीच आपल्याला खूप गूढ व खूप रहस्यमय वाटते. आपण स्वत:ला विचारतो की माझ्याबद्दल असे काय आहे की जे मला माहित नाही आणि इतरांना पण माहित नाही? पण आपल्या व्यक्तिमत्वामध्ये असा एक भाग असतो, असा एक एरिया असतो जो पृष्ठभागाच्या खालीच राहतो. त्यामध्ये असतात आपल्या लहानपणीच्या काही आठवणी ज्या प्रयत्न करुनदेखील पृष्ठभागावर कधी येतच नाहीत, किंवा आपल्यातली काही निसर्गदत्त क्षमता (हिडन टॅलण्ट्स) जिचा शोध अजून आपल्याला देखील घेता आलेला नाही. धिस इज दॅट टेरिटरी. व्हीच इज स्टील अन्डिस्कवर्ड. आपण भाग्यवान असलो तर एक दिवस अचानक आपल्याला या कप्प्यातील गोष्टींचा थांग लागेल व आपल्या व्यक्तिमत्वाचे हे सोने सापडेल! आपल्या जीवनाचा, व्यक्तिमत्वाचा एखादा उज्वल पैलू आपल्याला दिसावा- असा पैलू ज्याबद्दल वर्षोन वर्ष आपण स्वत:च अनभिज्ञ आहोत- असे कोणास वाटणार नाही? एक गोष्ट मात्र खरी की ही खिडकी-शत प्रतिशत कधी खुली होऊ शकत नाही, कारण तसे झाले तर ही चौथी खिडकीच पूर्णपणे लुप्त होईल व यातील सामग्री वरील उरलेल्या तीन खिडक्यांमधेच वाटली जाईल, नाही का?

तर अशा आहेत या चार खिडक्या आपल्या व्यक्तिमत्वाच्या. यातील पहिली पूर्णपणे उघडी आहे, दुसरी आपल्याला ज्ञात पण इतरांसाठी बंद आहे; तिसरी इतरांसाठी ओपन पण आपल्यासाठी क्लोज्ड; आणि शेवटची आणि चौथी - गूढ आणि रहस्यमय! ह्यांना ओपन एरिया, हिडन एरिया, ब्लाईंड

एरिया आणि अननोन एरिया असे पण म्हणतात.

आता महत्वाचा प्रश्न हा येतो की - आपण प्रत्येकाने आपल्या व्यक्तिमत्वाच्या या चार विंडोज्‌ला कसे हॅण्डल करायचे? म्हणजे त्यांच्यात काय बदल आणायचे? आमच्या त्या प्रशिक्षणांत आम्हाला हेच सांगितले गेले की तणावरहित, शांतिमय जीवनासाठी सामाजिक व्यवहार करताना आपण पहिल्या खिडकीचा आकार जास्तीत जास्त मोठा करण्याचा प्रयत्न करावा, म्हणजेच-*Our life should be an open book to others to the extent possible.* जीवनात अधिकाधिक पारदर्शिता आणावी. असे झाले की दोन नंबरची खिडकी- नोन टू मी बट अननोन टू अदर्स- आपोआपच आकारांत लहान होऊन जाईल. तसेच मी जर इतरांना माझ्याबद्दल काय वाटते याची कदर केली- तर माझ्यामधेदेखील सुधारणा होवू शकेल व आपोआपच त्या तिसऱ्या खिडकीचा आकार लहान होवून जाईल व माझे स्वत:बद्दलचे मत व लोकांचे माझ्याबद्दलचे मत यामध्ये जास्त तफावत रहाणार नाही.

आणि आता ती चवथी व शेवटची खिडकी! हिच्याबद्दल तर नक्की काही सांगणेच कठीण आहे. प्रत्येकाला हिचा आपापल्या परीने शोध घ्यायला हवा.

आजची नवी पिढी 'हायटेक' जगामधे विहार करत असते. हातात सतत मोबाईल, *SMS* करणे, इन्टरनेटवर चॅटिंग, सोशलनेटवर्कींग साईट्‌सचा भरमार- थोडक्यांत म्हणजे संचार प्रणालीचे सर्वप्रकार एकमेकांशी संवाद करताना ही पिढी उपयोगात आणीत असते. तसेच संगणकावर काम करताना आपल्याला *Windows Operating System*ची आधुनिकतम आवृत्ति हवी असते. डेस्कटॉप वर 'विण्डो' मोठी कशी करायची, लहान कशी करायची, बंद कशी करायची, किंवा एकाच वेळेला अनेक विण्डोज उघडून मल्टी-टास्क काम कसं करायचं या सर्व गोष्टींमध्ये प्रत्येक जण आज प्राविण्य मिळवत आहे. परंतु आपल्या स्वत:च्या व्यक्तिमत्वामध्ये ज्या अनेक खिडक्या आहेत आणि ज्यांचे आकार 'रि-डिफाईन' करणे आवश्यक आहे, तिकडे आपले लक्ष आहे का?.... **चला विचार करु!**

★

दोन पारकिन्सन

पारकिन्सन लॉ म्हणजे पारकिन्सनचा सिद्धांत आणि पारकिन्सन रोग किंवा व्याधी या दोन अगदी वेगवेगळ्या गोष्टी आहेत. ज्या दोन व्यक्तिंच्या नावांवरुन हा सिद्धांत आणि हा रोग ओळखला जाते त्या दोन व्यक्ति देखील अगदीच वेगवेगळ्या होत्या. 'पारकिन्सन् लॉ'चे प्रणेता होते श्रीयुत सिरील नॉर्थकोट पारकिन्सन आणि 'पारकिन्सन व्याधी' ज्यांनी शोधून काढली ते होते जेम्स पारकिन्सन. नॉर्थकोट पारकिन्सन इंग्लंडचा एक इतिहासकार व पब्लिक ॲड्मिनिस्ट्रेशन म्हणजे लोक प्रशासनाचा विशेषज्ञ होता, आणि पारकिन्सन व्याधीवर लिहीणारा व उपचार करणारा गृहस्थ होता एक ब्रिटिश फिजीशियन आणि सर्जन. सी.एन.पारकिन्सनचा काळ होता १९०३ ते १९९३ व जेम्स पारकिन्सनचा जन्म झाला १७५५ मध्ये आणि १८२४ मध्ये तो स्वर्गवासी झाला.

तुम्ही विचाराल की या दोन भिन्न पारकिन्सनांचा एकाच लेखामधे का उल्लेख होत आहे? दोघांमधे काही साम्य आहे का? याचे उत्तर मिळविण्याकरीता आपल्याला पारकिन्सन सिद्धांत काय आहे आणि पारकिन्सन व्याधी काय आहे याची थोडी तरी बेसिक माहिती असणे आवश्यक आहे, म्हणजेच आपल्याला या सिद्धांतातील व व्याधीतील मजेदार संबंध नीट कळू शकेल.

प्रथम आपण पारकिन्सन सिद्धांताबद्दल थोडे बोलू. सी.नॉर्थकोट पारकिन्सनने ब्रिटिश सिविल सेवेचे विस्तृत अध्ययन केले व त्यांना जे अनुभव आले त्यांच्या आधारावर त्यांनी असा निष्कर्ष काढला की जेव्हा आपल्याकडे खूप वेळ असतो आणि त्या मानाने काम बरेच कमी असते तेव्हा आपण त्या कमी कामाला देखील जाणून-बुजून म्हणजे *Without any logic or necessity* खूप वाढवून टाकतो, जेणेकरुन ते काम पूर्ण करण्यासाठी आपल्याकडे जो मुबलक वेळ आहे तो पूर्णपणे वापरला जावा!! त्याचा निष्कर्ष असा होता

की- *Work expands so as to fill the time available for its completion.* त्यांनी हे पण पाहिले की आपला स्वभावच असा आहे की आपल्याला आपल्या हाताखाली काम करणाऱ्यांची फौज हवी असते पण आपल्याच लेवलची, आपल्या स्तराची माणसे आपल्याला नको असतात. *We like to multiply subordinates, not rivals.* कारण अगदी सोपं आहे. आपण जर तसे नाही केले आणि सम-पदाची माणसे घेतली तर आपले महत्वच कमी होऊन जाईल! त्यांनी एक आणखी गमतीदार निरीक्षण केले की कर्मचारी नेहमी एक दुसऱ्याकरिता काम निर्माण करतात, याची मग खरोखर गरज असो वा नसो. श्री. पारकिन्सनला हे पण दिसून आले की इंग्लंडचे जे इतर देशांवर नियंत्रण होते- ओवरसीज एम्पायर- त्याचे महत्व त्या वेळेस कमी-कमी व्हावयास लागले जेव्हा त्या अधिनस्थ देशांमध्ये म्हणजे उपनिवेशांमध्ये काम करणाऱ्यांची संख्या वाढत गेली! असे पण म्हणतात की पारकिन्सनने एकदा भाकित केले होते की एक दिवस असा येईल की रॉयल नेव्हीमध्ये-ब्रिटिश जलसेनेत- युद्धपोतांपेक्षा एडमिरल्स म्हणजे नौसेनेचे उच्च अधिकारीच जास्त असतील! पारकिन्सनने केलेल्या या सर्व विधानांमध्ये किती व्यंगात्मक पण कटु सत्य लपलेले आहे याचा सहज अंदाज अगदी आपल्या देशातील आजची परिस्थिती पाहून कोणालाही येऊ शकतो.

सारांश हा की प्रशासनात तसेच बऱ्यांच सरकारी किंवा खाजगी संस्थात काम कमी, उपलब्ध वेळ खूप जास्त, आणि कर्मचाऱ्यांचा ताफा त्याहून जास्त असे दृश्य जागोजागी पहावयास मिळते. (थोडा फरक आता हळुहळु तेथे दिसू लागला आहे जेथे संगणकीकरणाची कार्य-संस्कृति, सिंगल-विण्डो पद्धत या गोष्टी त्या संस्थांमध्ये नीट जम बसवून आहेत. *But the percentage of such cases is still negligible.* दुसरं असं की- '*A computer will not make a good manager out of a bad manager. It makes a good manager better faster, and a bad manager worse faster.*' एडवर्ड फास्टरचे हे वाक्य तेवढेच खरे आहे... डू यू अॅग्री?...

आता थोडे पारकिन्सन व्याधीसंबंधी. ही एक गंभीर बीमारी आहे. डॉक्टर

जेम्स पारकिन्सनने असे कित्येक रुग्ण पाहिले ज्यांना पक्षाघात होता, लकवा होता आणि त्याच्या लक्षांत आले की ही एक सेंट्रल नर्वस सिस्टीमची व्याधी होती, ज्यामध्ये रुग्ण शारीरिक हालचाल करण्याची व बोलण्याची क्षमताही गमावून बसतो. याला 'मोटरस्किल व स्पीच डेफिशियन्सी' म्हणतात. या व्याधीमध्ये शरीराचे स्नायू 'रिजिड' म्हणजे कडक तरी होतात किंवा त्यामधे थरथराट किंवा सतत कंपन येत रहाते आणि आपली एकंदरीतच शारीरिक गती व चाल अत्यंत धीमी, मंद होवून जाते. आपल्या मेंदूमध्ये डोपामाईन नावाचे जे रसायन असते ते कमी झाले की ही व्याधी येते. बायोकेमिकल बदल झाल्याने हे सर्व होते. ही व्याधी जेनेटिक पण असू शकते म्हणजे जन्मत: असू शकते किंवा ड्रग्स घेतल्याने, शरीरातील टॉक्सीन्स वाढल्यामुळे, किंवा डोक्याला झालेल्या गंभीर जखमेमुळेही होवू शकते. दुर्देवाची गोष्ट ही की या व्याधीवर पूर्ण बरं होण्यासारखं काही औषध नाही. तिच्यावर काही स्थायी इलाज नाही. अशा पेशन्टला आपल्याला कश्या न कश्या रीतिने 'मॅनेज' करावे लागते, सांभाळून घ्यावे लागते....

चला, आता आपण पारकिन्सन्स् लॉ आणि पारकिन्सन् डिसीज या दोघांमध्ये काही समान धागा आहे का, काही ठळक साम्य आहे का हे पहाण्याचा प्रयत्न करु. या व्याधीमध्ये आपण पाहिलेच की डोपामाईनची कमतरता असते. आता आपण एखाद्या ऑफीसला, एखाद्या विभागाला, एखाद्या संस्थेला जर एक कार्पोरेट व्यक्ति समजले (आणि कायद्याच्या नजरेत ते तसेच समजायचे असते) आणि अशा व्यक्तिची कामामध्ये रुचि, जनतेची सेवा करण्याची इच्छा, समर्पण भाव यांना एक रसायन समजले तर जेव्हा हे रसायन कमी होऊन जाते तेव्हा त्या ऑफीसमध्ये, त्या विभागात, त्या संस्थेमध्ये एक तऱ्हेची 'रिजिडिटी', मंदगतित्व, जनतेशी संवादहीनता, प्रत्येक कामामध्ये उशीर किंवा ढिल्लेपणा, नको नको त्या फॉरम्यॉलिटीज्, प्रोसिजर्स अशी सर्व लक्षणे दिसायला लागतात आणि आपल्याला वाटायला लागते की या संस्थांना देखील पारकिन्सन व्याधीने ग्रस्त केले आहे! म्हणजेच ज्या संस्थांमधे आपल्याला सी.नॉर्थकोट पारकिन्सनचा पारकिन्सन लॉ दृष्टिगोचर होतो, आपण समजावे, निष्कर्ष काढावा

की त्या संस्थेला लकवा झाला आहे व तिला पारकिन्सन आजार झालेला आहे.

या संस्थागत व्याधीचा काही स्थायी इलाज नाही का? की नागरीकांना अशा रोगी संस्था सतत सहन करण्यापलीकडे काही गत्यंतर नाही?... ही एक विचार करण्याजोगी गोष्ट आहे.

★

डायलेमा

"**आ**ज तू बराच गंभीर दिसत आहेस? बात क्या है?'' प्रोफेसर कृष्णशास्त्री अचानक आपल्या आवडत्या विद्यार्थ्याच्या खोलीत आले आणि आल्याबरोबर हा प्रश्न केला.

''काही विशेष नाही सर! काही विशेष नाही!'' त्यांचा तो आवडता विद्यार्थी अर्जुन म्हणाला.

''नो, नो, कुछ तो बात है. यू आर हाईडिंग समथिंग फ्रॉम मी -तू नक्की माझ्यापासून काही लपवित आहेस'' प्रोफेसर शास्त्री म्हणाले.

''सर, प्रशिक्षणाचा आमचा हा आजचा शेवटला दिवस आहे. उद्या ही ॲकॅडेमी सोडून आम्हाला लगेच आपआपल्या पोस्टींगवर जायचे आहे. म्हणून कदाचित हा अर्जुन गंभीर मुद्रेत असेल. कुणास ठाऊक त्याची 'सुभद्रा' या पुढे त्याला भेटेल की नाही? ती विसरुनच गेली त्याला तर काय होईल, अशा विचारांमधे अर्जुन असावा!'' अर्जुन काही बोलेल त्याआधीच रमेशने, अर्जुनच्या रुममेटने, हंसत-हंसत अर्जुनची थट्टा करीत शास्त्रीजींना सांगितले.

''सर! या रमेशकडे लक्ष देऊ नका! हा अशीच उटपटांग बकवास करीत आहे. तो म्हणतो अशी काहीच गोष्ट नाहीये. सुभद्रा इज अवर व्हेरी गुड फ्रेंड, ॲण्ड विल ऑलवेज रीमेन सो - आमची दोस्ती कायम आहे. मी तर काही दुसऱ्याच गोष्टीचा विचार करत होतो. आमच्या जॉबबद्दल, आणि तिथे कसे काय स्वत:ला कंडक्ट करायचे याबद्दल.'' अर्जुनने प्रोफेसर साहेबांना सांगितले.

शास्त्री म्हणाले, ''बोल, बोल, प्रॉब्लेम काय आहे? काय समस्या आहे? आर यू फिलिंग नर्वस अबाउट द जॉब?''

''सर, तुम्ही प्लीज हे दोन झेरॉक्स कागद पहा. यामधे मॅनेजर किंवा प्रशासक कोण कोणत्या दुविधांमध्ये असू शकतो याची एक मोठी यादी दिली आहे आणि शेवटी विचारलं आहे की 'तुम्हाला कशा तऱ्हेचा प्रशासक किंवा

ॲडमिनिस्ट्रेटर बनायचे आहे?' मी याच प्रश्नाचे उत्तर शोधण्याचा प्रयत्न करीत आहे. आणि जरा 'कनफ्युज्ड' आहे. माझ्या सिरीयस मूडचे हे खरे कारण आहे. मेरी परेशानी की असली वजह ये है'' अर्जुन म्हणाला.

प्रोफेसर साहेबांनी ते दोन कागद वाचले. त्यांना हसू आले. ते म्हणाले, ''अर्जुन, तू या गोष्टीला इतकं गंभीरतेने घेतले हीच खरी फार समाधानाची गोष्ट आहे. कितीतरी इतर विद्यार्थ्यांनी हे कागद न वाचताच ठेऊन दिले असतील. आय ॲम शुअर! काय रमेश?''

रमेश काय बोलणार? तो तसाच पुष्कळशा गोष्टी 'लाइटली' घ्यायचा, थट्टेवारी न्यायचा. त्याने खरोखरच ते कागद 'नंतर केव्हातरी वाचू यार' असे म्हणून आपल्या बॅगमध्ये टाकून दिले होते.

असे काय होते त्या दोन कागदांमधे? कुठल्या लेखाचे ते प्रिन्टआउट्स होते? चला आपणच पाहू या!

'ॲडमिनीस्ट्रेटर्स डायलेमा' या विषयावर त्यांत काही माहिती होती आणि प्रत्येकाने आपापल्या परीने हा डायलेमा सोडवायचा असतो असे त्यांत लिहीले होते. उदाहरणार्थ:-

१) मॅनेजर किंवा प्रशासक आपल्या ऑफिसमधे जर कधी लेट गेला तर ऑफिसची माणसे म्हणतात, 'हा बॉस आहेना! म्हणून हा आपल्या पोझिशनचा फायदा घेत आहे.' आणि जर तो मॅनेजर ऑफिसमध्ये अगदी घड्याळाप्रमाणे वेळेवर जात असला किंवा आधीच गेला तर लोक म्हणतात - 'नवीन दिसतो आहे हा, इसे कुछ मालूम नही, बच्चा है!'

२) जर दर आठवड्याला मॅनेजरने मिटींग बोलावली तर अधिनस्थ म्हणतात की- 'अरे! याच्याकडे स्वतःच्या काही आइडियाज नाहीत म्हणून प्रत्येक गोष्ट त्याला इतरांना विचारावी लागते.' आणि अशा मिटींग्स् नाही घेतल्या तर त्याची टीका करतात की- 'याला कोणाला कन्सल्ट करायलाच आवडत नाही, टीम वर्क काय असतं हे याला माहितच नाही!'

३) मॅनेजर जर नेहमी त्याच्या बॉसच्या खोलीमध्ये दिसला तर कुजबुज सुरु होते की तो बॉसला 'मक्खन' लावत आहे, 'चमचेगिरी' करत आहे,

आणि तो बॉस बरोबर विशेष नाही दिसला तर 'बहुतेक बॉस त्याच्यावर नाखुष असावा' आणि 'हा काही इथे जास्त टिकणार नाही' असा निष्कर्ष काढून त्यावर गप्पा सुरु होतात. 'ग्रेप वाईन' सुरु होते!

४) मॅनेजर जर सर्व काम स्वत: करायला लागला तर म्हणतात 'याचा कोणावर विश्वासच नाहीये' आणि त्याने जर कामं वाटून दिली किंवा 'डेलीगेट' केली तर लगेच असेही म्हणतात की 'हा खूप आळशी आहे आणि याला नुसता आराम करायला हवा.'

५) आपल्या हाताखाली काम करणाऱ्यांशी तो जास्त फ्रेंडली वागायला लागला तर हा 'काहीतरी पॉलीटिक्स म्हणजे राजनीति करत आहे' असे मानायला लागतात, आणि त्याचा व्यवहार असा नसला व तो जर 'अलूफ' राहत असला तर त्याला लगेच घमंडी किंवा 'स्नॉब' असा खिताब देतात.

६) मॅनेजरने पटकन् निर्णय घेतले तर त्याच्यावर तो अविचारी आहे, तुगलगशाही करतो असे लेबल ऑफिसची माणसे लावतात; आणि निर्णय घेण्यात जर तो वेळ घेत असला तर त्याची निर्णय क्षमताच कच्ची आहे, पुअर आहे, असा निष्कर्ष काढला जातो.

७) स्टाफच्या 'आम्हाला अतिरिक्त कर्मचारी हवेत' अशा ज्या मागण्या असतात त्या पटकन् त्याने स्वीकारल्या तर त्याची टीका होते की हा आपले साम्राज्य वाढवित आहे, आपली 'वोट बँक बनवतो आहे', आणि पटकन मागण्या स्वीकार नाही केल्या तर तो आपल्या वर्तमान स्टाफला आपला चोवीस तासांचा गुलाम समजतो अशीही टीका लगेच सुरु होते.

८) जी माणसे त्याला आपल्या समस्या घेवून भेटायला येतात त्यांचे निराकरण जर त्याने प्रिसक्राईब्ड प्रोसिजरमध्ये एखादा शॉर्टकट काढून केले तर 'तो रुल फॉलो करत नाही' आणि जर तो प्रत्येक गोष्ट काटेकोरपणे, नियमाप्रमाणेच करायला गेला तर मात्र तो 'कट्टर ब्युरोक्रॅट' बनतो!!

अशा तऱ्हेने त्या दोन पानांच्या प्रशिक्षणसामग्रीमध्ये अशी बरीच उदाहरणे दिली होती, आणि शेवटी मघाशी उल्लेख केलेला प्रश्न विचारला होता की 'आता सांगा! तुम्हाला कशा तऱ्हेचा मॅनेजर बनायचं आहे', आणि हाच तो

प्रश्न अर्जुनला सतावीत होता.

आपण सर्वच कधी ना कधी आपल्या आयुष्यात, आपल्या कामात असे अर्जुन बनतच असतो. अशा दुविधेचे, अशा डायलेमाचे खरंच काही निश्चित समाधान, निश्चित उत्तर आहे का?

पाहूया प्रोफेसर शास्त्रींचे यावर काय म्हणणे होते. ते स्वत: प्रशासन आणि प्रबंधन हाच विषय शिकवायचे.

प्रोफेसर साहेब म्हणाले- ''अर्जुन, आणि रमेश, तू पण ऐक! आपली विवेक बुद्धी, आपला अंतरात्मा, आपली ईमानदारी, आपल्या कामाबद्दल आणि आपल्या बरोबर काम करणाऱ्यांबद्दल आस्था, आणि नागरिकांना लवकर आणि खरी मदत करायची या गोष्टीना तू नेहमी सर्वोच्च प्राधान्य दे! तुझं मन जर स्वच्छ असलं, उद्देश उत्तम असला तर लोक काय म्हणतील याची तू कशाला काळजी करतोस? याला तू कां भितोस? माझा तुम्हा दोघांनाही हार्दिक आशीर्वाद आहे.'' असे म्हणून प्रोफेसर कृष्णशास्त्रींनी अर्जुनला आत्मीयतेने जवळ केले आणि 'ऑल द बेस्ट' असे म्हणून त्याचा निरोप घेतला.

ते गेल्यावर रमेशने पण हंसत कृतज्ञतेने अर्जुनशी शेकहॅण्ड केला व त्याला म्हणाला-

''अर्जुन माय फ्रेंड! थँक्यू वेरी मच! तुझ्यामुळेच मलादेखील खूप सारं महत्वाचं शिकायला मिळालं!''....

आणि मग रमेश आणि अर्जुन दोघे गुणगुणु लागले-

''कुछ तो लोग कहेंगे!
लोगों का काम है कहना''

★

बुल-फाईटिंग

ज्याने मला पाहिले असेल त्याला कधीच वाटणार नाही की माझा आणि बुल फाईटिंगचा कधी संबंध आला असेल. माझी शरीरयष्टी त्या करता अगदीच अयोग्य! त्यांत चश्माही! आणि मी कुठे स्पेनला गेलोय् आणि या 'झुंझार' कलेचे प्रशिक्षण घेतलंय? माझा आणि 'मॅटॅडोर'चा संबंध पण मॅटॅडोर गाडीत बसण्यापुरताच फक्त. आणि साण्ड म्हणजे बुल तर मी रस्त्यावर दूर दिसला तरी टाळतो! मग कसं काय मी बुल-फाईटिंग बद्दल इथे लिहीतोय्? आला ना तुमच्या मनांत प्रश्न? हीच तर गम्मत आहे! ऐका त्याची कहाणी!

१९७९चे वर्ष. मी त्या वेळेस मुंबईला पोस्टल डिपार्टमेण्टमध्ये पोस्ट मास्तर जनरल ऑफीसमध्ये विजिलन्स ऑफीसर म्हणून काम करीत होतो. माझे डायरेक्टर म्हणून प्रमोशन आता जवळच आले होते. पण त्यासाठी 'मॅनेजमेन्ट डेव्हलपमेण्ट प्रोग्राम' नावाचा एक सहा आठवड्याचा कोर्स करणे आवश्यक होते. या कोर्ससाठी 'आता तुम्ही जा' असा आदेश दिल्लीहून आला, आणि मुंबईच्याच पवई येथील नॅशनल इन्स्टीट्युट फॉर ट्रेनिंग इन इण्डस्ट्रीयल इंजिनिअरींग म्हणजे 'नीटी' येथे मी या प्रशिक्षणासाठी गेलो. प्रबंधन विषयी हा कोर्स खूप छान होता. *Quantitative* आणि *Qualitative Techniques of Management* संबंधी अनेक विषय त्यांत हाताळले गेले. बरेच ज्ञान मिळाले, माहिती मिळाली. पण सर्वात जास्त मनोरंजक, खरी प्रॅक्टीकल उपयोगाची आणि मुख्य म्हणजे प्रत्येकाच्या जीवनात आवश्यक - (मग तो ऑफीसर असो की क्लार्क असो, व्यापारी असो की नेता असो, मुलगा असो की बाप असो, आई असो की पत्नी, सासू असो का सून असो -) अशी जी नवीन दृष्टी मला मिळाली ती मनोविज्ञानावर आधारित एका लेक्चरमुळे आणि त्या लेक्चरचे नांव होते- *Bull-Fighting*. हे लेक्चर ॲलबर्ट एलिस नावाच्या एका अमेरिकन विद्वानाच्या *Rational Emotive Behaviour Theory* म्हणजे '*REBT*'वर आधारित होते. थोडक्यात ते असे होते-

'बुल' या शब्दाचा आपण साधारणत: एकच अर्थ समजतो तो धिप्पाड चतुष्पाद-साण्ड. पण नीट पाहिलं तर त्या शब्दाच्या अनेक छटा आपण व्यवहारांत पण निरनिराळ्या वाक्प्रयोगात आणतो. उदा.-'*A cock and bull story*', '*bull-shit, bull's eye*'वगैरे. म्हणजेच बुल याचा अर्थ-नॉन सेन्स. अतिशयोक्ती असाही होतो. असा हा बुल आपल्या सर्वांच्या डोक्यांत कुठे ना कुठे असतो आणि त्याच्याशी लढायचे, त्याच्यावर मत कराची, त्याला निष्क्रीय करायचे म्हणजेच ही बुल-फाईटिंगची कला. या 'बुल'मुळेच आपल्या आयुष्यांत ताण, राग, दु:ख, हेवा, न्यूनगण्ड आदी येतात व आपला आनंद, आपलं सुख, आपली मन:शांती हिरावतात. म्हणून या साण्डाला पराभूत करणे आवश्यक असते.

परंतु हे काम सोपं नसतं. त्याकरिता जाणीवपूर्वक प्रयत्न करावा लागतो. त्याचे बेसिक ज्ञान घ्यावे लागते- त्याची *ABC* शिकावी लागते, त्या कलेचा 'श्रीगणेशा' करावा लागतो. आम्हाला जे प्रशिक्षणांत सांगितले गेले ते असे होते:-

आपण जे काही वागतो, करतो, जे काही आपल्यास घडते ते सर्व आपल्या डोक्यांत असलेल्या कल्पना, विचार, समज, अनुभव आणि पूर्वग्रह यातून फिल्टर होते व त्या अनुभवाप्रमाणे, कल्पनेप्रमाणे, विचारांप्रमाणे आपण आपले निष्कर्ष काढतो. तो निष्कर्ष आपल्या मूडवर, प्रतिक्रियेवर पण दिसतो व परिणामस्वरूप आपण दु:खी, रागीट, त्रासलेले -(आणि भाग्यवान असलो तर सुखी) दिसतो. पण त्यांत एक *element* खूपदा *missing* असते. म्हणजे *A, B* आणि *C* तर असते पण *D* नसते. *Bull Fighting*चा उद्देशच हे *D element* आणणे व आपली *analytical ability* वाढविणे हा आहे. आता *A, B, C, D* यांचा नक्की अर्थ ऐका.

A म्हणजे *Activating Event* - जे कांही घडते किंवा जे काही आपण करतो ते. हा स्टार्टिंग पॉइन्ट झाला.

B म्हणजे आपली *Belief System* - आपले संस्कार, अनुभव पूर्वग्रह- *Pre-conceived notions, prejudices* वगैरे.

प्रत्येक *A* हेआपल्या *B* मधून प्रोसेस होते व त्याचा परिणाम आपल्याला *C* मध्ये म्हणजे *Consequences* मध्ये दिसतो. लेख खूप लांबलचक होऊ नये म्हणून फक्त एकच उदाहरण देऊन समजवतो.

आनंद एक तरुण नोकरी करणारा मुलगा. तसा चांगला पण, डोक्यांत अनेक '*Bulls*' असलेला. एक दिवस सकाळी लगबगीने कसातरी *Breakfast* घेऊन ऑफीसला निघालेला. त्याचवेळी त्याची आई त्यास म्हणते- ''आन्दुबाळा! जाताना माझं जरा काम कर रे! वाटेवर माझ्या मैत्रीणीचे घर आहे. एवढी वस्तु तिला देत पुढे जा!'' आता यांत काय वावगे आहे? पण नाही, आनंद खवळतो, आईवर ओरडतो - ''तुला एवढं कसं कळत नाही, मला आधीच उशीर होतोय्, नेहमी काय असा त्रास देतेस?'' इत्यादि-इत्यादि. ऑफीसमध्ये पोहोचल्यावर पहातो ते त्याने तयार केलेले प्रपोझल बॉसने 'शेरे' मारुन परत तपासण्यासाठी धाडले आहे. त्याला विषाद वाटतो- 'आपण अगदी *good for nothing* आहोत, आपणास कांही जमणार नाही.' लंचरुममध्ये दुपारी सहकर्मचाऱ्यांबरोबर गप्पा करीत असतां कळते की रमेशचे फॉरेन डेप्युटेशनसाठी सिलेक्शन झाले आहे आणि आपण वगळले गेलो आहोत. झालं. मनांत रमेशबद्दल हेवा उत्पन्न होतो- परत राग आणि दु:ख!

आनंदच्या आयुष्यात हे जे घडलं ते काही *unusual* नाही. कोणालाही असं घडू शकतं. म्हणजेच काही ना काही *A* होते ते *B* मधून *pass* होते व त्याचा परिणाम *Consequence* म्हणजे हे दु:ख, हा राग, हा ताण, हा हेवा, *and what not?* आता या ठिकाणी *Bull-Fighting*च्या *Technique* प्रमाणे आनंदने *D element*चा जर आधार घेतला तर काय होईल? तो *Detect, Debate* आणि *Discriminate*ची प्रक्रिया करुन पाहील. म्हणजे वरील वर्णन केलेल्या तिन्ही प्रसंगांबद्दल आपल्याला नक्की काय वाटतंय- *Where is the shoe pinching?*- हे तो पाहील- *Detect* करेल. मग त्यावर खरं काय खोटे काय यावर मनांतल्या मनात चर्चा करेल, *he will separate the grain from the chaff* म्हणजेच स्वत:शीच *Debate करुन Rational* आणि *Irrational, Verifiable* आणि *Non-verifable* घटना, विचार, कल्पना यांना वेगवेगळे करेल- *discriminate* करेल व डोक्यातील सर्व *Bull-shit*

काढून टाकेल. हे सर्व शांतचित्ताने व यशस्वीपणे केले की या प्रक्रियेचा परिणाम दिसून येईल- *Effect* दिसून येईल, *and he will regain his peace of mind,* त्यास मन:शांती मिळेल. म्हणजे तो नक्की काय करेल ते पहा!

आनंद स्वगत करेल- (आणि हेच करणे आवश्यक आहे, इथेच *Bull-Fighting* होते.)- 'मी आज सकाळी कशाला आईवर रागावलो? ऑफीसला जायला उशीर तर मी स्वत:च केला होता ना? नाही तर घाईघाईत ब्रेकफास्ट का घशात कोंबावा लागला असता? आईने मला काम सांगितलं यांत तिची काय एवढी मोठ्ठी चूक होती? आणि काय खरंच ती नेहमी मला अशी ऐनवेळी काम सांगते? गेल्या सहा महिन्यांत कितीदा असे प्रसंग आले? आणि मुख्य म्हणजे आईचा माझ्यावर एवढापण हक्क नाही? ती नेहमी मला त्रास देते हे काय खरे आहे?' वगैरे. आपल्या बॉसबद्दल तो म्हणेल -'बॉस मी आहे की तो आहे? त्याला तर माझ्या *Proposal* मध्ये दोष दिसले तर तो रिजेक्ट कां नाही करणार? आणि मी काय इतका बेकार आहे की मी त्या चुका सुधारुन रिसबमिट करु शकत नाही?'

रमेशच्या डेप्युटेशनबद्दल तो म्हणेल -'ठिक आहे! पुढच्या वेळेस कदाचित् माझा नंबर लागेल. पण मी बॉसवर *favouritism*चा ठपका लावणे किंवा रमेश 'चमचागिरी' करतो हे बेधडक ठरवणे योग्य आहे का? माझ्याकडे याबद्दल कांही पुरावा,*verifiable facts* आहेत का? की उगाच मला जायला मिळत नाही म्हणून मी 'जेलस' आहे? मला हेवा तर वाटत नाही?

अशा तऱ्हेचे विस्तृत विचारमंथन केल्यावर आनन्दचे मन नक्कीच अधिक परिपक्व होईल व त्याला आपल्या भावनांवर, *knee-jerk reactions*वर ताबा ठेवता येईल.

बुल-फाईटिंगसंबंधी लेक्चरचे असे हे तात्पर्य होते. म्हणूनच या विषयाचे पूर्ण नाव होते-'*Bull-Fighting -A Road to Mental Health and Happiness*' जे अगदी समर्पक होते.

ॲलबर्ट एलिस यांनी म्हटल्याप्रमाणे-''*The best years of your life are the ones in which you decide that the problems are your*

own. You do not blame them on others...You realise that you control your own emotions." खरे ना? मला स्वत:ला या बुल-फाईटिंग लेक्चरचा आयुष्यांत खूप फायदा झाला. याचा अर्थ असा नाही की मी त्या तरुणाप्रमाणे कधी विचित्र वागलोच नाही. पण पटकन् स्वत:ला सावरण्याचा मार्ग तरी मला सापडला. एवढे तरी काय कमी आहे?

जेव्हां-जेव्हां मला ते सहा आठवड्याचे प्रशिक्षण आठवते तेव्हां-तेव्हां मनांतल्या मनांत या सुंदर लेक्चरची उजळणी होते व वाटते -

१) सर्वांना मी आवडलोच पाहिजे.

२) माझे संस्कार मी बदलू शकत नाही.

३) माझ्या भावनांवर माझा कंट्रोल नाही.

४) सर्व गोष्टी अगदी व्यवस्थित असल्याशिवाय मी कामच करु शकत नाही.

५) एखादी चूक झाली तर अगदी आभाळच कोसळते.

६) आयुष्यातील कठीण प्रसंगांना सामोरे जाण्यापेक्षा ते जमल्यास टाळावेच.

इत्यादि-इत्यादि सर्व मूर्खपणाचे- *irrational* विचार असतात. असे अनेक साण्ड आपल्या मनांत थैमान घालत असतात व आपल्या कमजोरीचा *Weak Moments*चा खूप फायदा घेतात व आपल्यास दु:खी करतात! ह्यांच्याशी सदैव झुंजले पाहिजे.

★

माझे ग्लॉस्टरचे दिवस

(आपण चांगल्या गोष्टी कुठूनही आणि कोणाहीकडून व कोणत्याही वयांत शिकू शकतो. याबद्दल थोडं...)

ही गोष्ट खूप जुनी आहे पण माझ्या स्मृतीमध्ये मला आजही अगदी ताजीतवानी वाटते. मला १९८१ मध्ये संयुक्त राष्ट्र संघाची शिष्यवृत्ती मिळाली आणि मला तीन महिन्यांसाठी इंग्लंडला जायला मिळाले. त्या वेळेस मी बडोद्याच्या पोस्टल ट्रेनिंग सेंटरमध्ये प्रिन्सिपॉल म्हणून नियुक्त झालो होतो. आमच्या विभागाची इच्छा होती की मी इंग्लंडला जाऊन तिथल्या पोस्टल ट्रेनिंग सेंटरमध्ये कसे प्रशिक्षण देतात त्याचा अभ्यास करावा आणि त्या करिता ही फेलोशिप होती. माझ्या बरोबर या प्रशिक्षण कोर्समध्ये दुसऱ्या देशांचे पण काही पोस्टल अधिकारी होते. त्यांत दोन पाकिस्तानचे, एक बांग्लादेशचा, दोन नाईजिरियाचे आणि एक-एक प्रत्येकी सायप्रस आणि सीरियाचे होते. भारताकडून मी एकटाच होतो. असा आमचा हा छोटासा अंतरराष्ट्रीय ग्रुप होता. त्या तीन महिन्याचा इंग्लंडच्या वास्तव्यांत मी खूप काही शिकलो आणि काही गोष्टींचा माझा व्यक्तिमत्वावरही चांगला प्रभाव पडला.

आयुष्यांतील माझी ही पहिलीच विदेश यात्रा होती. लंडनपासून अडीच तीन तासाचा रेल्वे प्रवास केल्यावर मी ग्लॉस्टर नावाच्या गावी पोहोचलो. तेथेच आमचे प्रशिक्षण केंद्र होते आणि ग्लॉस्टरच्या इंटरनॅशनल यूथ सेंटरमध्ये आमची सर्वांची राहण्याची व्यवस्था केलेली होती.

आमच्या त्या हॉस्टेलचा मॅनेजर खूप मनमिळावू होता. पण अनुशासन आणि हॉस्टेलच्या नियमाबाबत तेवढाच स्ट्रीक्ट होता. परंतु त्याची एक मधुर खासियत होती. तो आम्हाला नाराज न करता किंवा आमच्या भावना न दुखवता आपलं काम करुन घ्यायचा व त्याला जे आम्हाला सांगायचे असायचे ते तो सांगायचा. तुम्हाला याची मी दोन उदाहरणे देतो.

हॉस्टेलच्या नियमांप्रमाणे कोणीही आपल्या खोलीमध्ये खाण्यापिण्याच्या वस्तू आणू शकत नव्हता. पण एकदा आमच्या हातून या नियमाचं उल्लंघन झालं. मॅनेजरच्या हे लक्षांत येणारच होतं, कारण आमच्या खोल्यांची साफसफाई होताना तो हजर असायचा. त्यामुळे खोलीच्या सतरंजीवर त्याला आमच्या करतूतीचा पुरावा दिसला. आमची पहिली चूक म्हणून त्याने आम्हाला माफ केलं, परंतु जाताना आमच्या टेबलावर कागदावर मोठ्या अक्षरात 'नो इटेबल्स् इन द रुम प्लिज' अशी सौजन्यपूर्ण सूचना लिहून गेला. दुसरं, आम्हाला हॉस्टेलचा टेलीफोन वापरण्याची पूर्ण सवलत होती आणि त्याबद्दल पैसे पण द्यावे लागत नव्हते. परंतु त्या टेलीफोनचा सदुपयोग करणे व उगाच उठता सुटता कॉल्स न करणं हे आमचं कर्तव्य होतं. ही गोष्ट तो आम्हाला प्रत्यक्षपणे सांगू शकला असता. त्याला हे पण माहीत होते की साता-समुद्रपारहून आलेली ही मंडळी मधून-मधून घरी आपापल्या मायदेशी फोन करतीलच. म्हणून त्याने एका छोट्याशा कार्डबोर्ड वर खालील मेसेज लिहीला व तो टेलीफोन जवळ ठेवून दिला- 'व्हेन यू लिफ्ट द फोन, वुई लिफ्ट द बिल!' आम्हाला जे समजायचं ते आम्ही समजलो!

त्या हॉस्टेलमध्ये आमच्या तब्बेतीवर खूप लक्ष दिलं जायचं. माझं तर पहिल्या आठवड्यातच पोट खराब होऊन गेलं, कारण काय तर मी रोज तिथलं थंड क्रीमयुक्त शुद्ध दूध प्यायचो. (भारतात असतो तर माझ्या दूधवाल्यानी असे कधीच होऊ दिले नसते. त्याने दुधात भरपूर पाणी टाकून माझ्यासाठी 'पचनयोग्य' केलं असतं!!) त्या मॅनेजरला जसे कळलं की मला 'स्टमक-बग्ज' झाले आहेत लगेच त्याने माझ्यासाठी औषधाची व्यवस्था केली. खरे म्हणजे आमच्या सर्वांच्या तब्बेतीची जिम्मेदारी त्या मॅनेजरवर आहे ही गोष्टच माझ्यासाठी एक सुखद आश्चर्य होतं, (मला आठवतं, माझा मुलगा आनंद बडोद्याच्या हॉस्टेलमध्ये एकदा जवळ-जवळ एक आठवडा आजारी होता. त्याचे दोस्त त्याकडे पहायचे परंतु त्या हॉस्टेलच्या वॉर्डनला परत-परत सांगून देखील माझ्या मुलाला भेटण्याची एकदाही फुरसत मिळाली नाही)....

शनिवारी व रविवारी आम्हाला सुट्टी असायची. अशा मोकळ्या दिवशी तो मॅनेजर व त्याची पत्नी हॉस्टेलच्या ड्राईंगरुममध्ये येवून आमच्याशी गप्पा

मारीत बसायचे, आम्ही सर्व त्यांना आपापल्या देशांबद्दल सांगायचो. त्यांना आमच्या देशांबद्दल माहिती घेण्याचा खूप उत्साह आणि उत्सुकता असायची. तसेच ते दोघे आम्हाला तितक्याच उत्साहाने इंग्लंडच्या ऐतिहासिक स्थळांबद्दल माहिती द्यायचे. मी इंग्लंडला होतो त्या सुमारास विम्बल्डन टेनिस प्रतियोगिता आणि प्रिन्स चार्ल्सच्या लग्नाची तयारी चालू होती. ह्या दोन विषयावर बोलताना तर त्यांचा उत्साह आणि आनंद ओसंडून जायचा. मला नेहमी असे वाटायचे की त्यांचे देशप्रेम सदैव त्यांच्या डोळ्यांमध्ये, त्यांच्या हावाभावांमध्ये आणि त्यांच्या बोलण्यामध्ये स्पष्ट दिसायचे...

ग्लॉस्टरच्या प्रशिक्षण केंद्रात मला जे अनुभव आले तेदेखील इथे सांगावेसे वाटतात. आमचे प्रशिक्षण सुरु झाले तेव्हा सुरवातीला आमचा केंद्रातील सर्व अधिकाऱ्यांशी परिचय केला गेला. आमच्या प्रशिक्षणांत आम्हाला ब्रिटिश पोस्ट ऑफिससंबंधी विस्तृत माहिती दिली गेली. एक दिवस आम्ही सहज आमच्या टीचरला विचारलं की- ''तुम्हाला पगार किती मिळतो आणि तुमची पे-स्केल काय आहे?'' वर्गात त्याने आम्हाला फक्त इतकेच सांगितले-''पगार काही असेना, पण माझ्या वरिष्ठांनी मला विदेशी-ऑफिसरांना शिकवण्यालायक समजले आहे याचेच मला खूप समाधान आहे.'' आम्ही पण तो पे-स्केलचा विषय तेथेच सोडून दिला. आम्हाला पण त्याच्या भावना उगाच दुखवण्याची इच्छा नव्हती. कदाचित तो फार सिनियर प्रशिक्षक नसावा. पण संध्याकाळी जेव्हा आम्ही घरी जाण्यासाठी आपापले कागद आवरु लागलो तेव्हा प्रत्येकाच्या टेबलावर त्या प्रशिक्षकाने स्वत:च्या हाताने लिहीलेली निरनिराळ्या स्तराच्या अधिकाऱ्यांच्या वेतनमानाची माहिती हजर होती!

प्रशिक्षणाच्या या अवधीमध्ये आमचे हेडक्वार्टर ग्लॉस्टर असले तरी आम्ही दोन-दोन-तीन-तीन दिवसांकरता कारडिफ, हॅरोगेट, रुग्बी अशा इतर प्रशिक्षणसंस्थांनाही भेटी दिल्या. एकदा आम्ही आमच्या ग्लॉस्टरच्या प्रिन्सिपॉलला एक अगदी 'बालिश' प्रश्न विचारला की- ''सर! या सर्व प्रशिक्षण केंद्रामधील सर्वात चांगले प्रशिक्षण केंद्र कोणते आहे?'' त्याने उत्तर दिले- ''आपापल्या कामांमध्ये सर्वच उत्तम आहेत. सुपरवाइझर ट्रेनिंगसाठी कारडिफ,

पोस्टल क्लार्कसाठी हॅरोगेट आणि अधिकाऱ्यांसाठी ग्लॉस्टर आणि रुग्बी, आम्हाला आमच्या सर्वच प्रशिक्षण केंद्रांचा अभिमान आहे.''

एकदा काय झालं, मी आणि माझा बांग्लादेशी मित्र बस चुकल्यामुळे वर्गात पंधरा मिनिटे लेट पोहोचलो. वर्गात गेल्यावर जेव्हा आम्ही आमच्या टीचरला 'गुड मार्निंग, सर!' म्हटलं तेव्हा ते हंसून म्हणाले, ''इतक्या उशीरा गुड मार्निंग? आता तर गुड आफ्टरनूनची वेळ होत आली आहे!'' आम्ही दोघेही शर्मिंदा झालो आणि त्यानंतर कधीही वर्गात लेट गेलो नाही.

त्या प्रशिक्षण केंद्रात त्या तीन महिन्यात एक मनोरंजन कार्यक्रम झाला. आम्हाला प्रिन्सिपॉलच्या घरी डिनरसाठीही निमंत्रण आले, ग्लॉस्टरच्या मेयर बरोबर त्यांच्या ऑफिसमध्ये चहापाणी झालं आणि शेवटच्या दिवशी कॉलेजमध्ये एक फेअरवेल पार्टी झाली. सर्व कार्यक्रम अगदी वेळेवर सुरु व्हायचे. आम्हाला कधीही कशाची वाट पाहावी लागली नाही. (आपला 'इंडियन टाईम' कधी सुधरेल कां?)

त्या तीन महिन्यांत आम्ही चार पाच वेळा लंडनला जाऊन तिथला जी.पी.ओ., तिथले रेल डाक सेवा ऑफिस, कम्प्यूटर सेंटर वगैरे पण बघितले. अशा ऑफिशियल व्हिझीटला लागून एखादी छोटीशी पिकनिक पण असायची. त्यामुळे आम्हाला विंडसर किल्ला, चर्चिलची समाधी, पार्लमेंट हाऊस, बंकिंग हॅम पॅलेस वगैरेही पहावयास मिळाले. एकदा आम्ही शेक्सपियरच्या जन्मस्थळीही जाऊन आलो. आमच्याबरोबर असलेले प्रशिक्षण केंद्राचे शिक्षक एखाद्या निष्णात गाईड प्रमाणे आम्हाला प्रत्येक जागेची विस्तृत माहिती द्यायचे. इथे दोन गोष्टी मला प्रकर्षाने जाणवल्या. एक म्हणजे या लोकांची आपल्या देशाच्या इतिहासामध्ये रुचि आणि दुसरं म्हणजे सर्व पर्यटन स्थळांची व्यवस्थित देखरेख.

आम्ही सर्वजण ते तीनही महिने आमच्या ट्रेनिंगमध्ये खूप व्यस्त होतो. असे असूनही बऱ्याच वेळेला मला मायदेशाची आठवण व्हायची. भारताला मी 'मिस' करायचो. सकाळ संध्याकाळ ब्रेड खाऊन कंटाळा यायचा. एक दिवस माझा पाकिस्तानी मित्र आम्हाला त्याच्या एका नातेवाईकाकडे घेवून

गेला. तेथे जेव्हा आम्ही त्याच्या घरी पराठे आणि भजी खाल्ली तेव्हा माझा आनंद गगनात मावला नाही! तसेच मला आठवते की एकदा एका रविवारी मी हॉस्टेलमध्ये ब्रेकफास्ट केल्यानंतर एकटाच टेलीविजन पहात बसलो होतो तेव्हा अचानक एका एशियन प्रोग्राममध्ये लता मंगेशकरना पाहून माझे डोळे पाणावले! आय समटाईम्स् मिस्ड माय कंट्री व्हेरी मच!

प्रशिक्षणाच्या शेवटल्या आठवड्यांत आमचा सर्वांचा ग्रुप फोटो काढला गेला आणि आम्हाला कॉलेजकडून काही फेयरवेल गिफ्ट्सही मिळाल्या.

तीन सप्टेंबर १९८१ला आम्ही सर्वांनी हॉस्टेल सोडले. एक छोटी स्पेशल बस आम्हाला हिथ्रू एयरपोर्टवर घेवून आली. आम्हा सर्वांना आपापल्या प्रस्थान समयानुसार आपापली फ्लाईट पकडायची होती. मी माझे दोन पाकिस्तानी दोस्त- श्री. एहेतीशाम आणि श्री. असकारी आणि बाँग्लादेशी दोस्त श्री. मुनिरुद्दीन जवळ जवळ शेवटपर्यंत बरोबर-बरोबरच होतो. त्या तीन महिन्यांत दिवसरात्र एकमेकांबरोबर राहून आमची इतकी घनिष्ठता झाली होती की आम्ही तीन वेगवेगळ्या देशांचे नागरिक आहोत असे आम्हाला कधीच वाटले नाही. ग्लॉस्टरचे वास्तव्य एक प्रकारे आम्हाला त्या भूतकाळात घेवून गेले जेव्हा भारत-पाकिस्तान आणि बांग्लादेश हे सर्व मिळून एकच मोठ्ठा देश होता. आपापल्या फ्लाइटची वेळ झाल्यावर एक दुसऱ्याला निरोप देताना आम्हाला जे वाटलं त्याचं शब्दांत वर्णन करणे कठीण आहे. इंग्लंडच्या ह्या भेटीमुळे मला छानसं प्रशिक्षण तर मिळालंच, परदेश दर्शन झालंच, पण त्याहून जास्त महत्वाचं म्हणजे मला माझ्या प्राचीन अखण्ड भारताची मनोरम, भावनात्मक आणि अविस्मरणीय झलक दिसली.

★

शेवटी 'व्यवस्थापन' - अगदी सोप्या शब्दांत

अथ व्यवस्थापन कथा॥

व्यवस्थापन म्हणजे मॅनेजमेन्ट म्हणजे प्रबंधन म्हटले की आपल्याला वाटते, 'अरे! हा तर खूप कठीण कोर्स आहे. आधी आपण कमीत कमी ग्रॅज्युएट तरी असायला हवे. आपलं इंग्रजी उत्तम हवे, जमेल की नाही आपल्याला?' आणि आपण उगाच त्याचा 'बाऊ' करुन घेतो. पण खरं म्हणजे 'व्यवस्थापन' मध्ये जे काही आपण शिकतो ते बहुतांशी एक प्रकारे 'कोडिफाईड कॉमन सेन्स'च असते असे मला वाटते. आता कॉमन सेन्स म्हटले की काहींमध्ये ते जास्त व काहींमध्ये ते थोडे कमी असणारच. पण त्यामुळे घाबरायचे काही कारण नाही, निराश व्हायचे काही कारण नाही. आपण जर व्यवस्थापनाचे अगदी बेसिक ज्ञान जरी घेतले तरी छान सुरुवात होऊ शकते. या ज्ञानाला आपल्या रोजच्या व्यवहारांत 'जाणीवपूर्वक' उपयोगात आणायचे म्हणजे 'स्किल'-कुशलता वाढते. त्या नंतर फक्त एकच गोष्ट उरते. ती म्हणजे आपली 'ॲटीट्युड'-आपली मनोवृत्ति, मनाचा कल ज्या योगे आपण व्यवस्थापनाचे आपले ज्ञान, आपली कुशलता यांचा मनापासून उपयोग करु लागतो- उगाच करायचा म्हणून नाही, जबरदस्तीने नाही. लोकांना खूष करायचे म्हणून नाही. तर आपल्याला व्यवस्थापनाच्या सिद्धांताचे दैनिक जीवनांतदेखील किती महत्व आहे हे पटले आहे म्हणून.

एक अडचण व्यवस्थापन शिकण्यांत सुरवातीला आपल्याला जाणविण्याची शक्यता असते. ती म्हणजे त्यांत सतत वापरले जाणारे पारिभाषिक शब्द, टेक्निकल शब्द, अर्थात *jargon.* पण एकदा अशा शब्दांचे नक्की अर्थ मनांत बसले की आपण स्वत:देखील ते शब्द अगदी सहजतेने वापरायला लागतो. पहा ना! आपण सर्व आता संगणक वापरतो, सेलफोन वापरतो. मग त्यांचे शब्द जसे - 'सॉफ्टकॉपी', 'हार्डकॉपी', 'ई-मेल', 'डाऊनलोड', 'सेव्ह करणे', 'नेट सर्फ करणे', 'एस.एम.एस.', 'लॉग करणे',

'मिस्ड कॉल', 'आऊट ऑफ रेन्ज', 'सिम कार्ड' वगैरे-वगैरे आपण किती सहजतेने वापरतो! तसेच या व्यवस्थापनाचे आहे. एकदा त्यांत गोडी वाढली की त्यातील शब्ददेखील ओळखीचे वाटू लागतात. अगदी 'युसर फ्रेण्डली'!

एक गोष्ट आणखी. व्यवस्थापनाबद्दल आपला एक आणखी गैरसमज असतो. मी तर साधी गृहिणी आहे, मी तर छोटेसे दुकान चालवितो. मी काय साधा शाळा-मास्तर, मला काय करायचे आहे मॅनेजमेन्टबद्दल शिकून? असं आपल्यास वाटत राहतं. मॅनेजमेन्टची लोकं म्हणजे उच्चभ्रू माणसे, कोणी जनरल मॅनेजर, कोणी *C.M.D.*,कोणी बोर्ड-मेंबर, कोणी मोठा उद्योजक, कारखानदार किंवा अशीच उच्चशिक्षणप्राप्त, स्कॉलर्स मंडळी वगैरे असतात असा समज आपण गृहित धरतो. पण खरं पाहीलं तर कुटुंबाचा प्रधान पण एक मॅनेजर असतो, संसार चालविणारी गृहिणी पण एक मॅनेजर असते आणि आपल्या दैनंदिन कामांत ती व्यक्ति व्यवस्थापनाच्या कित्येक गोष्टी वापरत पण असते. फक्त तिला त्याची स्पष्ट कल्पना नसते, जाणीव नसते!

थोडक्यांत, व्यवस्थापन सर्वांना लागते. खूप खूप वर्षापूर्वी सॉक्रेटीस सांगून गेला की सार्वजनिक कामे असो की अगदी वैयक्तिक कामे असोत- तुम्ही कुटुंब सांभाळा की देश चालवा, समूहगीत कोरसप्रमुख असा की महापौर असा की सैन्यप्रमुख असा- दोन्ही तऱ्हेच्या कामांसाठी सारख्याच क्वालिटीज्-योग्यता लागतात. आणि जो एकात यशस्वी होतो तो दुसऱ्यांत पण होतो. आणि व्यवस्थापनाचे अज्ञान असले, त्याची कुशलता व त्याच्या योग्य दृष्टीकोनाचा अभाव असला तरी तुम्ही सार्वजनिक क्षेत्रात पण अयशस्वी होता, त्याचप्रमाणे वैयक्तिक प्रोजेक्ट्स किंवा वैयक्तिक समस्याही तुम्हाला नीट हाताळता येत नाहीत! तो म्हणतो -"*Do not therefore, despise men skilful in managing a household; for the conduct of private affairs differs from that of public concerns only in magnitute; in other respects they are similar... private matters are not managed by one species of men, and public matters by another...*" म्हणून प्रत्येकाला कळले पाहिजे, आपल्या आयुष्याच्या योजना काय आहेत, आपल्याला त्या कशा, केव्हां, कोणाकडून, किती खर्चात, कोणत्या मर्यादांमध्ये पूर्ण करायच्या आहेत? आणि व्यवस्थापनाचे बेसिक ज्ञान हेच सर्व शिकविते.

आपण सर्व जाणतो की मॅनेजर स्वत: काउण्टरवर बसत नाही, स्वत: अवजारें वापरत नाही किंवा म्हणतात तसं स्वत: 'नट्स आणि बोल्टस' हाताळत नाही. त्याचे कामच असते आपल्या कनिष्ठांकडून काम करवून घेणे, त्यांच्या कामावर सुपरविजन करणं, योग्य माणसांना योग्य कामे वाटून देणे. तरी पण सर्वच व्यवस्थापक एकाच क्वालिटीचे परिणाम देतीलच असं नाही. तुम्ही चार जणांना सारखा पैसा, सारखी साधने द्या तरी पण कोणी एक मॅनेजर '*A-1*' काम दाखवेल तर दुसऱ्याची लक्ष्यप्राप्ती साधारणच असेल. असे कां होते? ते ह्यामुळे की उत्तम मॅनेजरचे गुण प्रत्येकांत नसतात. उत्तम मॅनेजर म्हणजे उत्तम लीडर, उत्तम नेतृत्व दाखविणारा, ही सोपी इक्वेशन, हे सरळ समीकरण नेहमी लक्षांत ठेवावे. आता तो जुना 'जमाना' गेला आहे. नुसतं अधिकार गाजवून चालत नाही. 'रिवॉर्ड ॲण्ड पनिशमेन्ट'चा सिद्धांतही अपुरा पडतो. मशीनीकरणाच्या या युगांत नियोजन करण्याची, निर्णय घेण्याची पद्धत पण खूप बदलली आहे. नवनवीन गणीती सिद्धांत (*Mathematical Concepts*) आता आले आहेत. माणूस कसा वागतो याचेही शास्त्र आतां व्यवस्थापनात दखल देते *(Behaviorial Science).* (याच पुस्तकात आपण यासंबंधी कितीतरी उदाहरणे पाहिली आहेत.) आता आधीच्या मानाने साक्षरता खूप जास्त आहे. कर्मचाऱ्यांच्या आशा-आकांक्षा पण उंचावल्या आहेत. या सर्व सर्व गोष्टींचे आकलन आता चांगल्या व्यवस्थापकाला जरुरी आहे. आणि माझा सरकारी सेवेतील दीर्घ अनुभव पण मला हेच सांगतो की मूलत: सर्वच कर्मचारी स्वभावाने चांगले असतात. त्यांची तुमच्याशी वैयक्तिक दुश्मनी कधीच नसते. पण तरीही त्यांची सामुहिक वागणूक ही वैयक्तिक वागणुकीपेक्षा फार भिन्न, आश्चर्यकारक व 'धक्कादायक' असते! (मला तर १९६२ ते १९६६ कॉलेजमधे प्राध्यापकी करतानाही विद्यार्थ्यांचा असाच अनुभव आला होता.) व्यवस्थापकाने हे कधीही विसरुन चालणार नाही. म्हणून आपल्याला जर लीडर व्हावयाचे असेल तर आपण एक 'एनलाईटन्ड लीडर'च, (*Enlightened Leader*) व्हायला हवे. आणि त्यातल्या त्यांत आपले कनिष्ठ जी कामे करताना ती कामे आपल्याला मॅनेजर असूनदेखील चांगली करता येत असतील तर 'सोने पे सुहागा!' पण प्रत्येक बाबतीत ते शक्य नसतं हेही तेवढेच

खरे!

Anyway! एक गोष्ट मात्र सदा लक्षांत असू द्यावी. 'पिण्डे पिण्डे मतिः भिन्नाः', 'व्यक्ति तेवढ्या प्रकृति!' म्हणूनच नुसतं एखादे स्टॅण्डर्डाईज्ड कोडबुक (नियमांचे पुस्तक) वापरुन चालत नाही. आपण कुटुंबात देखील हेच पाहतो. एकाच आई-वडिलांची अनेक मुले असतात. पण प्रत्येकाचा स्वभाव वेगळा. मातापित्यांना या मुलांना त्यांच्या विविध स्वभावांप्रमाणे हाताळावे लागते. एक आणखी गोष्ट ध्यानात ठेवू या! कामगाराचे 'लॉजिक' आणि 'कामाचे लॉजिक' यांत पण अनेकदा ओढाताण असते. या दोन गोष्टींमध्ये संवाद म्हणजे 'हार्मनी' निर्माण करणे म्हणजे खरोखर तारेवरची कसरतच असते.

तुम्हाला टपाल खात्याचे (जिथे मी कित्येक वर्षे काम केले) एक मजेदार उदाहरण देतो. तेथे *RMS* नावाचा एक विभाग असतो. रेल डाकसेवा म्हणतात त्याला. इथे रात्रपाळीत पण पत्रांच्या सॉर्टींगचे काम करावेच लागते. नाही तर टपाल उशीरा जाईल. पण कोणत्या कर्मचाऱ्यास रात्री काम करणे आवडते? नाहीच आवडत. पण रात्रपाळी बंद पण ठेवतां येत नाही. म्हणून मग असे ड्युटी चार्ट करावे लागतात की रोज-रोज त्याच त्या लोकांची रात्रपाळी नको. रेल्वे, हवाई सेवा, हॉस्पीटल, गिरणी, कारखाने अशा कित्येक जागी हीच समस्या असते. वर्क लॉजिक व वर्कर्स लॉजिकमधील हा संघर्ष सर्वांना मान्य अशा पद्धतीने सोडवावा लागतो. आपल्या घरी देखील एखादी व्यक्ति हॉस्पिटलमधे रुग्णावस्थेत असली की आपण तेथे रात्री थांबण्याची ड्युटी अशीच वाटून घेतो. त्यांत रुग्णाला मदत होईल हे पण पहातो व कुटुंबातील प्रत्येकाच्या सोयीकडेही लक्ष देतो. थोडक्यांत व्यवस्थापनच करतो ना? हीच गोष्ट या लेखाद्वारे परत-परत सांगायची आहे की व्यवस्थापन कला ही सर्व क्षेत्रांत आहे. सर्वव्यापी आहे. म्हणून सर्वांना ती आली पाहिजे.

जाता-जाता मॅनेजमेन्टची तीन मुख्य लक्षणे ध्यानांत ठेवू या.

१) जबाबदारीची भावना *(Accountability)* - ही मॅनेजर व कनिष्ठ दोघांमध्ये पण हवी.

२) विश्वास *(Trust)* -परस्पर विश्वास नसेल तर सर्व व्यर्थ आहे.

३) सिस्टीम म्हणजे कार्यपद्धत - 'मला वाटतं म्हणून असं केलं किंवा करु या' अशी वृत्ति नको. सर्व निर्णय पूर्ण आणि अचूक माहितीवर आणि विस्तृत विश्लेषणावर आधारित हवे. (सहा हॅट्स या लेखांत आपण यासंबंधी आणखीनही बरंच जाणलं आहे) या गोष्टी असल्या की काम करण्यात 'मजा' येते. मग तुम्ही व्यवस्थापक असा की कर्मचारी, आई-वडिल असो की मुलंबाळं!

०००

व्यवस्थापनाबद्दल एक सुंदर उद्धरण - *Quotation* - आहे- '*Good management is the art of making problems so interesting and their solutions so constructive that everyone wants to get to work and deal with them.*' (खरोखर, असं म्हणणं खूप सोपे आहे पण प्रत्यक्षात करणे महा कठीण!) आणि ज्यांना हे जमले ते खरे भाग्यवान, ते खरे लायक व्यवस्थापक. कारण अशी माणसे व्यवस्थापनाच्या चारही गोष्टी नीट समजतात व इतर संबंधितांना पण समजवतात. या चार गोष्टी म्हणजे नियोजन *(Planning)*, संगठन *(Organising)*, प्रेरणा *(Motivation)* आणि नियंत्रण *(Controlling)*. याकरिता आपल्यासमोर सद्य:स्थिती, तिच्यात बदल आणण्याचा स्पष्ट उद्देश्य, तो बदल कोण, कसा आणणार याची पक्की माहिती, त्याकरिता लागणाऱ्या सर्व साधनांची योग्य व्यवस्था, म्हणजेच पैसा, सामग्री, माणसे यांची जमवाजमव, अशा माणसांनी काम चोखपणे करावे यासाठी त्यांचे प्रशिक्षण, त्यांच्याशी प्रभावी संवाद व त्यांना प्रेरणा, व शेवटी काम नियोजित वेळेवर, बजेटमध्ये, उत्तम क्वालिटी ठेवून चालले आहे की नाही हे सतत पहाण्याचे मेकॅनिझम- अशा सर्व सर्व गोष्टींवर व्यवस्थापकाचे लक्ष जरुरी असते. व्यवस्थापन हे प्रत्येकाला लागते हे मी सतत म्हणतच आहे. इन फॅक्ट, तोच या लेखाचा उद्देश आहे. म्हणून आपण आपल्या पारिवारीक जीवनाचेच उदाहरण घेऊया. घरात एक लग्न सोहळा जरी व्यवस्थित पार पाडायचा असला तरी मॅनेजमेन्टच्या वरील चारही प्रक्रियांतून आपल्यास जावे लागते. खरे ना? तेव्हांच तो सोहळा यशस्वीरित्या, आवाक्याबाहेर न जाता, कोणाचे रुसवे-फुगवे न

होता पार पडतो. व्यवस्थापक या नात्याने इथे आपण एक सिद्धांत लक्षांत ठेवावा. कारण या सिद्धांताचा आपल्याला क्षणोक्षणी अनुभव येत असतो. याला 'मर्फीज लॉ' म्हणतात (यावर एक स्वतंत्र लेख या पुस्तकात आपण वाचला असेलच) त्यांत प्रामुख्याने तीन गोष्टी येतात.

१) *Nothing is as simple as it looks.*

२) *Things always take longer than they should* आणि तिसरे

३) *If something is to go wrong, it will.*

लग्नात वाजंत्रीवाले वेळेवर न येणे, शेवटच्याक्षणी वीज पुरवठा बंद होणे, निमंत्रणपत्रिकांमध्ये चुका, वरपक्षामध्ये काहीतरी बाबींमुळे गैरसमज, कोणी तरी महत्वाचे अचानक आजारी पडणे - एक ना दोन - कितीतरी अडचणींना तोंड द्यायची वेळ आपणांवर येते. पण आपण इमरजंसीची व्यवस्था केली असल्यास आपण बावरुन जात नाही, गोंधळत नाही. अर्थात शेवटी जे व्हायचे ते होणार हे मानले तरी आपण अशा प्रसंगांना नीट सामोरे जाऊ शकतो. हाच फायदा हा मर्फीज् लॉ जाणण्याचा आहे. व्यवस्थापनाच्या कितीतरी *Pin-pricks* यामुळे टळू शकतात. कौटुंबिक जीवनात, आपल्या सामाजिक जीवनात कधी कधी तर हा सिद्धांत '*with a vengence*' प्रत्ययास येतो.

व्यवस्थापनात एक आणखी महत्वाची गोष्ट म्हणजे योग्य निर्णय घ्यायची क्षमता. शेक्सपिअरच्या त्या हॅम्लेट सारखे 'टू बी ऑर नॉट टू बी' करत राहून वेळ दवडविणे किंवा त्या ऑथेल्लोसारखे तत्काळ अविचारी कृत्य करणे दोन्ही ही तितकेच त्याज्य असतात. उगाच निर्णय घेण्यात दिरंगाई केल्यास साधी समस्याही गंभीर होऊ शकते, तसेच पूर्ण माहितीशिवाय घाईत घेतलेले निर्णय पश्चाताप करायला लावू शकतात. कधी-कधी आयुष्यांत असे प्रसंग येतात की 'कॉम्प्रोमाईज' करावा लागतो, मध्यमार्ग शोधावा लागतो. पण तेथे चूक 'समझोता' करु नये हेही तेवढेच महत्वाचे असते. उदा.'एका पोळी ऐवजी अर्धी पोळी' हे ठीक आहे, पण 'एक मुलाऐवजी अर्ध मूल चालेल' ही 'ॲबसर्ड' तडजोड आहे! आपण आपल्या जीवनातील एखादी आपल्याला महत्वाची वाटणारी घटना घ्यावी व तिचे असे विश्लेषण करुन पहावे. माझ्या मते सर्वात

उत्तम प्रशिक्षण, स्वाध्याय हाच आहे. ती घटना डोळ्यांसमोर आणून खालील प्रश्न स्वत:ला विचारावे:-

१) नक्की समस्या काय होती?

२) आपल्यास काय हवे होते?

३) शेवटी आपण काय निर्णय घेतला?

४) आपल्या निर्णयाचा प्रत्यक्ष परिणाम काय झाला?

५) आणि शेवटी, अंततो गत्वा आपण त्या निर्णयामुळे खरोखर संतुष्ट होतो का?, की काही 'धडा' शिकलो?

मला वाटते, प्रत्येकाच्या आयुष्यांत स्वत:चे असे इतके *Case-Study* मटीरीयल असते की व्यवस्थापनाच्या कित्येक थ्योरीज् आपण आपल्या स्वत:च पडताळून पाहू शकतो! आहे ना मग 'मॅनेजमेन्ट' एक मनोरंजक विषय?

०००

व्यवस्थापक हा इतरांकडून काम करवून घेतो. त्यांच्या कामावर नजर ठेवतो, त्यांच्या कामाचे मूल्यमापन करतो हे आपण सर्व जाणतोच. तो त्या कनिष्ठांसाठी प्रेरणेचा स्तोत्र पण असतो. चांगला मॅनेजर असा असायलाच हवा. पण आपल्या हाताखालची माणसे विविध स्वभावांची असतात. त्या सर्वांना समर्पक रीतिने 'हॅण्डल' करणे हीच खरी मॅनेजरची कला आहे, त्याची सत्वपरीक्षा आहे. आपण या पुस्तकात इतरत्र वाचलेच की डग्लस मॅकग्रेगोर नावाचा व्यवस्थापन तज्ञ म्हणतो त्याप्रमाणे कर्मचारी 'एक्स' आणि 'वाय' असे दोन श्रेणीतले असतात. 'एक्स' म्हणजे कामांत रस नसलेले, कल्पनाशक्ति, महत्वाकांक्षा, आपल्या संस्थेबद्दल आस्था नसलेले व 'वाय' म्हणजे कामांत उत्साही, त्यांत आनंद शोधणारे, स्वत:च्या व संस्थेच्या प्रगतीसाठी झटणारे, क्रियाशील, कल्पनाशील माणसे. आता जशी माणसं त्याप्रमाणे त्यांसाठी तशी व्यवस्थापन शैली हे पण आलेच. थोडक्यांत म्हणजे 'एक्स' ग्रुपसाठी 'अधिकारात्मक' *(Authoritative)* व 'वाय' ग्रुपसाठी *Participative* (ज्यात

कर्मचाऱ्याशीही सल्ला मसलत केली जाते. त्यांच्या सूचना, त्यांचा सल्ला याला महत्व दिले जाते, त्यांच्यावर विश्वास व जबाबदारी दिली जाते) शैली वापरावी लागते. चांगला मॅनेजर ह्या दोन्ही शैलींशी छान अवगत असतो. पुष्कळ वेळा एका कुटुंबात देखील आपल्याला 'एक्स' आणि 'वाय' स्वभावाची मुले दिसतात. पालकांना म्हणूनच कौटुंबिक जीवनांतदेखील वेगवेगळ्या व्यवस्थापन शैली वापराव्या लागतात. (विस्तृत विवरण याच पुस्तकात इतरत्र आहेच, वाचलंय् ना?)

मानवी स्वभावाची एक आणखी गमतीदार गोष्ट आहे. 'आम्ही खूप काम करायला तयार आहोत, पण सर्व सोयी तर नीट द्या!' असे बरेच कर्मचारी म्हणतात. व्यवस्थापक मग जमेल तेवढ्या जास्तीत जास्त सोयी देतो. कांही अंशी सुरवातीस कामांत सुधारणा होते, उत्पादन वाढते, पण नंतर 'येरे माझ्या मागल्या!' असे कां होते? कारण हे की खरी सुधारणा माणसाच्या अंत:स्वभावावर अवलंबून असते. बऱ्याच वेळा सोयी नाहीत म्हणून काम नाही हा एक बहाणा असतो. ('सारे तुझे बहाणे' या लेखात आपण 'एक्सक्युसायटिस'बद्दल वाचले आहेच. आठवतंय् ना?) मॅन-मॅनेजमेन्ट मधील - मानव व्यवस्थापनातील - हे कटु सत्य आहे. अगदी रोजचे उदाहरण पहा! एका विद्यार्थ्याकडे वडिलांनी दिलेली वेगळी खोली, छान फर्निचर, हवी ती पुस्तके, ट्युशन, सर्व काही असते, तरीही परीक्षेत रिझल्ट जेमतेमच. कारण टवाळगिरी, मित्रमंडळींचा धुडगूस हेच तो जास्त करतो. या उलट एखादा गरीब विद्यार्थी अगदी तुटपुंज्या साधनांवरदेखील मेरिटमध्ये येतो. मॅनेजमेन्टच्या पुस्तकांमध्ये आपण हॉथॉर्न प्रयोगाबद्दल - (*Hawthorne Experiments*) वाचतो तेव्हा हेच सर्व दृश्य त्यांत पहावयास मिळते. थोडक्यांत सोयी सर्व हव्या, पण नुसते त्यामुळे कंपनीचे उत्पादन वाढेल याची काही गॅरन्टी देता येत नाही. बरेचसे माणसाच्या संस्कारांवर अवलंबून असते. (अमेरिकेच्या शिकागो शहरानजीकच्या हॉथॉर्न वर्क्स या फॅक्टरीमधे प्रोफेसर एल्टन मेयो नावाच्या हारवर्ड युनिवर्सिटीच्या प्राध्यापकाच्या मार्गदर्शनाखाली हे प्रयोग १९२६-३२ मधे झाले.)

मॅनेजरने नेहमी आपल्या अधिनस्थांना आपल्या कामाच्या अंतिम ध्येयाची जाणीव करुन देण्याचे कष्ट घ्यावे. ती तीन मजूरांची गोष्ट माहित असेलच. तिघेही दगड फोडत होते. त्यांना सर्वांना एकच प्रश्न विचारला गेला- ''तू काय करतोस आहेस?'' एक म्हणाला- ''उपजिविकेसाठी श्रम करतोय.'' दुसरा बोलला- ''मी दगड फोडण्यात प्रवीण आहे, मला हे काम छान येते.'' पण फक्त तो तिसरा म्हणतो- ''आम्ही एक छान मंदीर बांधत आहोत!'' खरा प्रेरित मजूर तो तिसरा गृहस्थ होता, नाही का?

काम जर 'अर्थपूर्ण' असेल तर त्यांत आनंदही मिळतो. *(Job Satisfaction)* नुसतं वेळेवर ऑफीसमध्ये येणे, आणि वेळेवर घरी जाणे ह्याने कामाची गुणवत्ता ठरविता येत नाही. म्हणूनच म्हणतात की कुठल्याही संस्थेमध्ये ८०% काम हे तिथली २० टक्के माणसेच करतात. बाकी घड्याळाप्रमाणे येतात व जातात! आणि तुम्ही जर दुर्देवी असाल तर तुमच्याकडे कांही 'लोटस-इटर्स'पण असतीलच! (यावरही एक प्रकरण या पुस्तकात आहेच.) अशी माणसे म्हणतात -

''Death is the end of life,
So why should life all labour be?''

एक *Caution* इथे लक्षांत ठेवू या! कर्मचाऱ्यांचे हे गुण-अवगुण स्वत: मॅनेजरमध्येही असू शकतात बरं का? तो पण 'एक्स' श्रेणीतला असू शकतो! म्हणून 'लोकां सांगे ब्रह्मज्ञान, स्वत: कोरडा पाषाण' असं व्हायचं नसेल तर व्यवस्थापकावर तर फार मोठी जबाबदारी असते. त्याला इतरांसमोर आदर्श उदाहरण ठेवायला हवे! एक थर्डग्रेड मॅनेजर कधी फर्स्ट ग्रेड कर्मचारी उत्पन्न करु शकत नाही!

०००

व्यवस्थापनात 'इफेक्टीव कम्युनिकेशन' (संवाद), 'कॉन्फ्लिक्ट रिझोल्युशन' (संघर्ष-समाधान) हे शब्द नेहमी ऐकण्यात येतात, जसे इतर काही शब्द म्हणजे प्रेरणा *(Motivation)*, निर्णय घेणे *(Decision-Making)*,

ह्युमन रिलेशन्स (मानवी संबंध) वगैरेही येतात. इथे आपण 'सुसंवाद'बद्दल थोडं पाहू.

मी एकदा एक गमतीदार फिल्म पाहिली. एका ट्रेनिंग कोर्समध्ये ती दाखविली गेली. 'इफेक्टीव लिसनिंग' हे तिचे नाव. (या पुस्तकातील श्रवण-भक्ति लेखामध्ये जास्त माहिती आहेच. हो ना?) क्लासरुममध्ये विद्यार्थी लेक्चर ऐकत आहेत असे दृश्य होते. एक विद्यार्थी 'डे-ड्रिमिंग' करीत होता- आपल्या गर्ल-फ्रेण्डबद्दल! दुसऱ्याचे थोडा वेळ प्रोफेसरकडे लक्ष होते, मग तो पण भटकला व काही वेळाने '*Detouring*' करुन परत लेक्चर लक्ष देवून ऐकू लागला. मध्यंतरी जे काही प्रोफेसरने सांगितले असेल ते अर्थात त्याच्या करता 'गायब'च होतं! तिसऱ्याचे तर पहिल्यापासूनच प्रोफेसर ज्या गोष्टी सांगत होता त्याबद्दल तात्विक (आणि सात्विक!) मतभेद होते; म्हणून तो वाद-विवादाच्या *(Debating)*च्या मूडमध्येच होता! अशा या डे-ड्रीमिंग, डी-टूरींग व डिबेटींगमुळे प्रभावी ऐकणे शक्यच नव्हते. असे प्रसंग ऑफीसमध्ये मॅनेजरला, शाळेत टीचरला, घरी आई-वडिलांना मुलांशी बोलताना येतच रहातात आणि सुसंवाद साधण्यात या गोष्टी मोठ्ठा व्यत्यय आणतात.

अर्थात टाळी एकाच हाताने वाजत नाही हेही खरे असते. कित्येक वेळेस मॅनेजरचे स्वत:चे विचार त्यालाच स्पष्ट नसतात, त्याच्या बोलण्यात अस्खलितपणा नसतो, तो देखील आपल्या कुठल्याशा वैयक्तिक चिंतेत मग्न असतो. त्यामुळेदेखील प्रभावी संप्रेषण होत नाही. एक आणखी गोष्ट. त्या संस्कृत सुभाषितात म्हटल्याप्रमाणे 'सत्य आणि अप्रिय' ऐकणारे श्रोता दुर्लभ असतात म्हणून बिचारे व्यवस्थापक पण 'कोण उगाच मगजमारी करेल?' असा विचार करुन 'सत्यम् ब्रूयात, प्रियम् ब्रूयात न ब्रूयात् सत्यमप्रियम्' हे तत्व ठेवून त्याप्रमाणे वागत राहतात!

संदेश-वहन हा एक द्विमार्गी रस्ता असतो (*Two way traffic*) हे व्यवस्थापकाने लक्षांत ठेवायचे असते व त्या करता जे काही करता येईल ते करावयास हवे. आपण आपल्या मुलांचे कसे 'कले कलेने' घेतो. तेच ऑफिसमध्ये पण कित्येकदा करावे लागते. अनुभवी मॅनेजरला या गोष्टी समजतात. त्याला जाणीव असते की त्याच्या हाताखालील काम करणाऱ्यांचे

शिक्षण-स्तर, संस्कृति, फॅमिली बॅकग्राउण्ड, भाषा, मनोवृत्ति एकसारखी नसते. काही जण एकदा सांगून समजतात, काही जणांना परत परत सांगावे लागते. शिक्षण क्षेत्रांत एक म्हण आहे, '*If you want to teach mathematics to John, you should not only know maths, but you should know John also!*' ह्यामध्ये सर्व काही आले.

एक आणखी महत्वाची जबाबदारी व्यवस्थापकाकडे असते. ती म्हणजे प्रामाणिकपणा. कधी-कधी एखादा कर्मचारी संकटात येतो कारण त्याचा मॅनेजर आपली जबाबदारी झटकून टाकून 'मैने ऐसा नहीं कहा था!' म्हणून मोकळा होतो! असे झाले की मग अधिनस्थ पण सावध होतात व प्रत्येक गोष्ट 'लेखी' मागतात. थोडक्यात म्हणजे वरिष्ठ-कनिष्ठांमधील आपसांतील संबंध कटु होतात. कौटुंबिक जीवनातील दृश्य कांही वेगळे नसते. तेथे देखील संबंधात कटुता येते. नवरा-बायको, सासू-सून वगैरे देखील अशा संहितांचा (*Scripts*) सामोरा करताना दिसतात! मग औपचारिकता म्हणून 'तिळ-गूळ घ्या आणि गोड बोला' असे नुसतं म्हणून कांही चालत नाही!

मला सतत हे वाटत राहिले आहे की प्रबंधन-मॅनेजमेन्ट-व्यवस्थापन वगैरे शब्द भारदस्त - *Impressive* वाटतात. पुष्कळदा त्यांच्या भोवती कठीण. क्लिष्ट, बोजड शब्दांचे आडम्बरही (कधी आवश्यकता म्हणून, तर कधी उगाचच) असते. पण त्याच्या मुळाशी मानवी संबंधाच्या किती सरळ, साध्या, सोप्या पण महत्वाच्या गोष्टी असतात. गरज फक्त एकाच गोष्टीची असते. दोन्ही बाजूकडून त्या प्रामाणिकपणे, स्पष्टपणे, निष्पापपणे कांही *Hidden Agenda* न ठेवतां व्यक्त केल्या गेल्या पाहीजेत. इतर प्राण्यांमध्ये आणि आपल्यामध्ये हा जो मूळ फरक आहे की आपण बोलू शकतो, लिहू शकतो, अनेक तऱ्हेच्या *Body Language*नी व्यक्त करु शकतो, त्याचा आपण पूर्ण फायदा आपल्या सुखशांतिसाठी कां घेत नाही? मानवांमध्येच एवढे गैरसमज, छत्तीसाचे आकडे, वटारलेले डोळे, ताणलेले संबंध का असतात?

०००

व्यवस्थापनाचे कामच असं असते की कधी न कधी संघर्षाचे वातावरण निर्माण होतेच. मॅनेजमेन्टला एक करावेसे वाटते तर कर्मचाऱ्यांना दुसरेच कांही हवे असते. पण याच्या मुळाशी असतो परस्पर विश्वासाचा अभाव. कधी विरोध मृदुस्वरुपाचा तर कधी तीव्र स्वरुपाचा असतो. *Zero conflict* वातावरण ही फारच दुर्मिळ गोष्ट आहे. व्यवस्थापकाचे एक मुख्य काम म्हणजे हा संघर्ष होईल तेवढा कमी ठेवणे. त्या करिता खूप सावधगिरी बाळगावी लागते.

१) समस्या जोवर छोटी आहे, आटोक्यांत आहे तोवर तिच्याकडे लवकर लक्ष द्यावे. एकदा हाताबाहेर गेली की त्रास वाढतो.

२) समस्या असताना - 'आम्हाला काही प्रॉब्लेम नाही' असा खोटा आव आणू नये वा निष्काळजीपणा दाखवू नये.

३) कर्मचाऱ्यांशी बोलताना मॅच्युरिटी दाखवावी. उगाच भडका उडेल असा शब्दांचा 'भावनात्मक' उपयोग करु नये. आपला पूर्वग्रह बाजूला ठेवून फक्त तथ्यांकडे *(Facts)* सर्व लक्ष केंद्रित करावे. ('सरळ आणि वक्र विचारसरणी'बद्दल अधिक माहिती इतरत्र या पुस्तकात आहेच.)

४) प्रबंधनात -'*Empathy*'या शब्दाला फार प्राधान्य आहे. म्हणजे व्यवस्थापकाने अधिनस्थांच्या दृष्टीकोनातून देखील त्या समस्येवर विचार करुन पहावा म्हणजे दोन्ही बाजूंनी विचार करण्यास मदत होते ज्याला *To put one self in others shoes* असे म्हणतात.

५) कर्मचाऱ्यांचा विरोध विशेषत: तेव्हा जास्त असतो जेव्हा ते तुमच्या आदेशांमध्ये, 'पॉलिसी डिसीजन्स' मध्ये, तुम्ही सुचविलेल्या विविध बदलांमध्ये 'हिडन अजेण्डा' बघू लागतात. तुम्ही त्यांची फसवणूक करता आहात असे त्यांना वाटू लागते. म्हणून म्हणतात ना- '*You should not only be honest, but also appear to be honest.*' हे फार महत्वाचे!

आपल्याला पुष्कळदा घराघरांतून जुनी पिढी व नवीन पिढी यांत जे ताणतणाव दिसतात ते देखील सोडविताना किती तरी पारदर्शिता व परिपक्वता वडीलधाऱ्यांना दाखवावी लागते. ती जेव्हां आपण दाखवीत नाही व फक्त 'मी मोठा आहे. मी सांगेन तेच येथे होईल,' अशा गोष्टी करु लागतो तेव्हां वातावरण

गरम होते.

कित्येक चांगले मॅनेजर्स ऑफीसमध्ये यशस्वी असतात पण 'होमफ्रण्ट'वर फेल होतात याचे देखील एक कारण हेच आहे. मॅनेजमेण्टचे ज्ञान व त्याचा उपयोग नुसता ऑफीसपुरता नसून आपल्या रोजच्या कौटुंबिक व सामाजिक जीवनातदेखील हे ज्ञान वापरायचे असते हेच खरे! मी सुरवातीस सॉक्रेटीसचे एक वाक्य दिले होते. खरोखर- *Private matters are not managed by one species of men, and public matters by another!* दोन्हीही जागी तीच माणसे असतात. फक्त पार्श्वभूमि, कार्यस्थळ, कामाचा प्रकार व आकार वेगळा असतो. पण बेसिक कौशल्य तेच लागते. सरते शेवटी व्यवस्थापनाचे ए-टू-झेड सर्व काही मानवी संबंधावर अवलंबून असते. स्टॅटिसटिकल मेथड्स, इन्फर्मेशन टेक्नोलॉजी, *PERT*, *CEM* सारखी कार्यप्रणाली, संगणक वगैरे फक्त *data handling* करता उपयोगी पडू शकतात. (या सर्वांना *Quantitative Techniques of Management* म्हणतात.) पण माणसे हाताळताना फार वेगळे तंत्र, वेगळं तत्वज्ञान, वेगळं मनोविज्ञान उपयोगात आणावं लागतं.

व्यवस्थापक मग तो ऑफीसचा मॅनेजर असो, शाळेचा प्रिन्सिपॉल असो, कुटुंबप्रधान असो का आणखी कोणी असो, तो स्वतःच सक्षम, कुशल, परस्पर संबंध जपणारा, सहिष्णु व इतरांना प्रेरणास्त्रोत असला पाहीजे. एका शब्दांत म्हणजे व्यवस्थापक प्रबुद्ध- *ENLIGHTENED* - असला पाहीजे. संगणकाच्या अति आधुनिक युगांत देखीलही शाश्वत गरज आहे.

जाता-जाता हे मजेदार वाक्य पहा. अेडवर्ड फास्टरचे हे उद्धरण मला फार पटते व आवडते:- '*A computer will not make a good manager out of a bad manager. It makes a good manager better faster, and a bad manager worse faster.*'

।। इति व्यवस्थापन कथा ।।

★